

PENGARUH ATRIBUT ALIANSI, RESOLUSI KONFLIK, DAN PERILAKU KOMUNIKASI TERHADAP KESUKSESAN STRATEGI ALIANSI

(SURVEI PADA AGEN TAPP MARKET DI KOTA MALANG)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

SHIVANI BIO

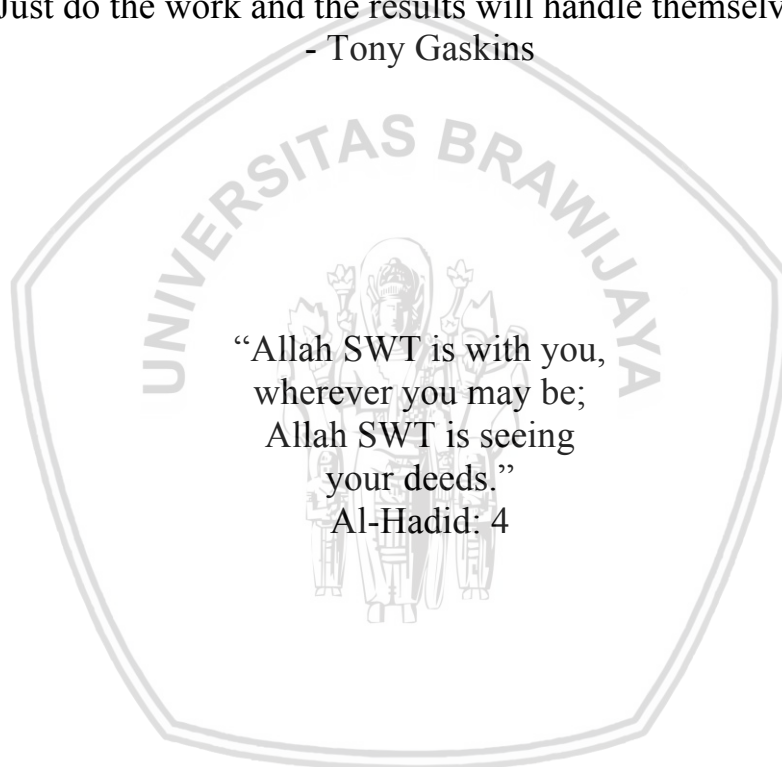
NIM. 135030307111002



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2017**

MOTTO

“Trust the process.
Your time is coming.
Just do the work and the results will handle themselves.”
- Tony Gaskins



“Allah SWT is with you,
wherever you may be;
Allah SWT is seeing
your deeds.”
Al-Hadid: 4

“Great things happen to those who don’t stop believing, trying,
learning, and being grateful.” – Roy T. Bennett

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 25 Oktober 2017

Jam : 11.00 – 12.30

Skripsi atas nama : Shivani Bio

Judul : Pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan
Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan
Strategi Aliansi (Survei pada Agen Tapp Market
di Kota Malang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua Pembimbing,



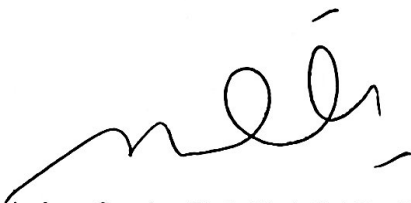
Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si., DBA
NIP. 19760414 200212 2 002

Anggota Pembimbing,



Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.B.A
NIP. 2012 01831228 1 001

Penguji I,



Aniesa Samira Bafadhal, S.AB., MAB
NIP.2013048807062001

Penguji II,



Ari Irawan, SE., MM
NIP. 2013048212311001

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan
Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan
Strategi Aliansi (Survei pada Agen Tapp Market
di Malang Kota).

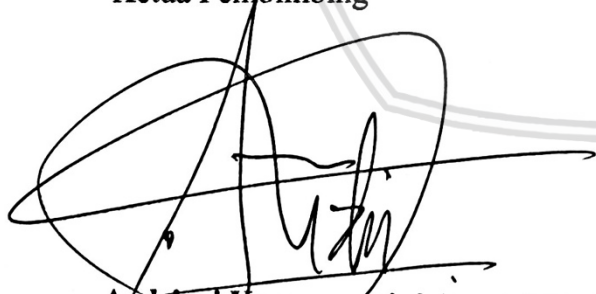
Disusun Oleh : Shivani Bio
NIM : 135030307111002
Fakultas : Ilmu Administrasi
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis
Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 07 September 2017

Komisi Pembimbing

Ketua Pembimbing

Anggota Pembimbing



Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si., DBA
NIP. 19760414 200212 2 002



Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.B.A
NIP. 2012 01831228 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 2 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.



Malang, 02 September 2017



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Wasyukurilla, puji dan syukur dipanjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga dapat diselesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi (Survei pada Agen Tapp Market di Kota Malang)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Disadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini disampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua, Mama dan Papa tercinta (Hj. Enny Tin Suryanti, S.E & Anwar Ridho Sarasa) yang selalu mendoakan, mendukung, menyemangati, meluangkan waktu untuk memberikan solusi, bertukar pikiran, berdiskusi, dan kasih sayang yang tidak pernah putus dan juga kedua adikku, Chita Annisha dan Afifah Fadhilah Anwar yang selalu mendukung dan mendoakan;
2. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
3. Bapak Dr. Drs. Wilopo, M.AB selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Ibu Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si., DBA selaku ketua dosen pembimbing yang telah memberikan banyak waktu untuk membimbing,

- memberikan solusi, dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai;
5. Bapak Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.B.A selaku anggota dosen pembimbing yang telah memberikan banyak waktu untuk membimbing, berdiskusi, dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai;
 6. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
 7. Ibu Sri Sulasmiyati, S.Sos, MAP, selaku Sekretaris Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
 8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya;
 9. Bapak Sugiarto, selaku Area Koordinator Tapp Market Malang yang telah membantu dalam penelitian untuk mendapatkan data-data responden;
 10. Agen Tapp Market, selaku responden yang telah meluangkan waktu untuk membantu memberikan jawaban atas pertanyaan dan pernyataan demi kelancaran penelitian ini;
 11. Haryo Prasetyo Suryo Dharmo, S.E (Theo) *as my second biggest support system* yang selalu mendoakan, menyemangati, mendukung, sebagai *partner* berdiskusi, dan menjadi sumber solusi terbaik setelah orang tua selama skripsi ini dibuat;
 12. Sahabat yang disayangi selama diperantauan, Rizky Vizzya, S.AB, M. Syafi Rahman, Reyna Syalsabella Harahap, S.AB, M. Atha Aqil Rafif, S.AB, Muchtar Tsabit, S.AB, dan Nuaim Zahir, S.AB;

13. Teman-teman diperantauan Raygie Ramadhan, Fakhri Ikhsan, S.E, Paksi Agatha, A.Md, Purbaya Jati, Debby Citra Indah, Tito Hanif Mustafa, S.AB, Sarah Fatikasari, S.AB, Mikha Putri Priga, dan teman-teman SANS Razan Harastha, S.Pt, Ristya Andree, S.Pt, Sinergy Aditya, Wildan Maulana, S.Pt, dan Abiyoga Pamungkas, S.Pt;
14. LOLLOLS sahabat 7 tahun yang selalu menjadi rumah kedua dimanapun itu yang setia mendengarkan keluh kesah dan memberi semangat dan dukungan, Charmila Nurbintoro, A.Md, Fadia Adhari, S.KH dan Nadiah Rifdah Fauziah, S.Psi;
15. Keluarga seperjuangan Minat Khusus Bisnis Internasional 2013 terutama Kidung Sekaringtias, S.AB dan semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang berlipat dari Allah SWT. Dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca.

Malang, 02 September 2017

Shivani Bio

RINGKASAN

Shivani Bio, 2017, **Pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi** (Survei pada Agen Tapp Market di Kota Malang) Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si., DBA dan Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.B.A. Hal 187 + xv.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi secara simultan dan parsial terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Variabel pada penelitian ini terdiri dari Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, Perilaku Komunikasi, dan Kesuksesan Strategi Aliansi. Populasi penelitian ini adalah agen Tapp Market yang berada di Kota Malang yang sudah beraliansi selama satu tahun atau lebih, dan aktif bertransaksi dengan pembeli selama satu tahun atau lebih. Penentuan jumlah sampel penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Kuesioner digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dari 142 sampel penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan uji F variabel bebas Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel Atribut Aliansi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi, variabel Resolusi Konflik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi, dan variabel Perilaku Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Hasil uji t tersebut menunjukkan bahwa variabel Atribut Aliansi merupakan variabel yang berpengaruh paling signifikan dalam mempengaruhi Kesuksesan Strategi Aliansi. Diharapkan Tapp Market dapat mempertahankan pelayanan terhadap Atribut Aliansi, karena variabel Atribut Aliansi mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Kesuksesan Strategi Aliansi, diantaranya dengan memiliki tingkat saling ketergantungan yang tinggi dalam hubungan aliansi. Tapp Market sebaiknya lebih memfokuskan pada Atribut Aliansi untuk mendapatkan kesuksesan strategi aliansinya.

Kata Kunci: Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, Perilaku Komunikasi, dan Kesuksesan Strategi Aliansi.

SUMMARY

Shivani Bio, 2017, *The Influence of Attributes of the Alliance, Conflict Resolution, and Communication Behavior Towards Success of the Alliance (Survey on Tapp Market Agent in Malang City)*, Andriani Kusumawati, S.Sos., M.Si., DBA and Brillyanes Sanawiri, S.AB., M.B.A. Page 187+ xv.

This research is aiming to determine the influence of Attributes of the Alliance, Conflict Resolution, and Communication Behavior simultaneously and partially to Success of the Alliance. This research was an explanatory research with quantitative approach. The variables of the research were Attributes of the Alliance, Conflict Resolution, Communication Behavior and Success of the Alliance. The research's population was an Agents of Tapp Market based in Malang City, had been joined the alliance for a year or more, and actively transacting with customer for a year or more. The sampling method of this research used purposive sampling. Questionnaire was used in order to gather the 142 respondent's data. In addition, descriptive statistical analysis, classical assumption test, and multiple linear regression analysis were used to analyze the data.

The results of this research indicated that with the F test the independent variables which were Attributes of the Alliance, Conflict Resolution, Communication Behavior simultaneously significant influencing on the Success of the Alliance. T test results indicated that the Attributes of the Alliance partially significant influencing the Success of the Alliance, Conflict Resolution partially significant influencing the Success of the Alliance, and Communication Behavior partially significant influencing the Success of the Alliance. The t test results indicated that Attributes of the Alliance variable has a significant in influencing the alliance successfulness. It's expected that Tapp Market could maintain its service to Attributes of the Alliance, since Attributes of the Alliance has a dominant effect in influencing the Success of Alliance, such as having a strong Interdependency in between the Alliance Relationship. Tapp Market should focus more on the Attributes of the Alliance variable in order to have a successful strategy in alliance.

Keywords: *Attributes of the Alliance, Conflict Resolution, Communication Behavior, and Success of the Alliance.*

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kontribusi Penelitian	
1. Aspek Teoritis	13
2. Aspek Praktis	13
E. Sistematika Penelitian	14
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Empiris	
1. Penelitian Monczka <i>et al.</i> (1998)	16
2. Penelitian Mohr dan Spekman (1994)	18
3. Penelitian Solis (2002)	20
4. Penelitian Handoko (2008)	23
5. Penelitian Sambasivan <i>et al.</i> (2011)	25
B. Kajian Teoritis	
1. Atribut Aliansi	32
2. Resolusi Konflik	34
3. Perilaku Komunikasi	36
4. Kesuksesan Strategi Aliansi	38
C. Hubungan Antar Variabel	47
D. Model Konseptual	49
E. Model Hipotesis Penelitian	50
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	52
B. Lokasi Penelitian	52
C. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala pengukuran	
1. Variabel	53
2. Definisi Operasional Variabel	54

3. Skala Pengukuran.....	65
D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	
1. Populasi.....	66
2. Sampel.....	67
3. Teknik Pengambilan Sampel	68
E. Teknik Pengumpulan Data.....	69
F. Metode Pengumpulan Data.....	69
G. Instrumen Penelitian	
1. Uji Instrumen	71
H. Teknik Analisis Data	
1. Analisis Deskriptif	75
2. Analisis Statistik Inferensial	76
a. Uji Asumsi Klasik.....	76
b. Analisis Regresi Linier Berganda	79
c. Uji Hipotesis	80
d. Koefisien Determinasi (<i>Adjusted R²</i>).....	81
BAB IV METODE PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	84
B. Gambaran Umum Responden.....	87
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	88
2. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan.....	91
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	92
4. Deskripsi Responden Berdasarkan Lamanya Menjadi Agen.....	93
5. Deskripsi Responden Berdasarkan Keaktifan Dengan Pembeli	93
6. Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi Agen	94
7. Deskripsi Responden berdasarkan Alasan Ketertarikan Beraliansi.....	94
C. Gambaran Umum Variabel Penelitian	
1. Distribusi Frekuensi Variabel Atribut Aliansi (X1).....	98
2. Distribusi Frekuensi Variabel Resolusi Konflik (X2)	104
3. Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Komunikasi (X3).....	109
4. Distribusi Frekuensi Variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y).....	116
D. Hasil Analisis Statistik Inferensial	
1. Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi	120
2. Analisis Regresi Linier Berganda	123
3. Hasil Uji Hipotesis	125
4. Koefisien Determinasi (<i>Adjusted R²</i>).....	128
E. Pembahasan	
1. Pengaruh Secara Parsial Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi	129

2. Pengaruh Secara Simultan Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi	134
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	137
B. Saran	139
DAFTAR PUSTAKA	142
DAFTAR LAMPIRAN	147



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Karakteristik Perusahaan <i>Startup</i>	5
Tabel 1. 2 <i>Ranking of Societal Values of Entrepreneurship by Region, GEM 2016</i> – <i>Percentage of Population Aged 18-64</i>	10
Tabel 2. 1 <i>Mapping</i> Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 2. 2 Perbedaan Strategi Aliansi Dengan Strategi <i>Partnership</i>	44
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	61
Tabel 3. 2 Skor Skala Likert	65
Tabel 3. 3 Uji Validitas Variabel	73
Tabel 3. 4 Hasil Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	90
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan	91
Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	93
Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Alasan Ketertarikan Beraliansi	95
Tabel 4. 5 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden.....	98
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Atribut Aliansi (X1)	98
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Resolusi Konflik (X2)	105
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Komunikasi (X3).....	109
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y).....	116
Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas	120
Tabel 4. 11 Hasil Uji Multikolinieritas	121
Tabel 4. 12 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Metode Pembayaran Pada Aktivitas <i>E-Commerce</i> Pada Tahun 2016	7
Gambar 1. 2 Perangkat yang Digunakan Penjual Dalam Transaksi <i>E-Commerce</i> Tahun 2015	7
Gambar 1. 3 Indikator Pembangunan Keuangan Untuk Beberapa Negara ASEAN Terpilih.....	8
Gambar 2. 1 Model Penelitian Monczka et al. (1998).....	18
Gambar 2. 2 Model Penelitian Mohr dan Spekman (1994).....	20
Gambar 2. 3 Model Penelitian Solis (2002).....	22
Gambar 2. 4 Model Penelitian Handoko (2008).....	24
Gambar 2. 5 Model Penelitian Sambasivan et al. (2011)	26
Gambar 2. 6 Dimensi Strategi Aliansi	42
Gambar 2. 7 Model Konseptual	49
Gambar 2. 8 Model Hipotesis Penelitian	50
Gambar 4. 1 Logo Tapp Commerce.....	84
Gambar 4. 2 Peran Pada Tapp Market	86
Gambar 4. 3 Tampilan Aplikasi Tapp Market.....	87
Gambar 4. 4 Uji Heteroskedastisitas.....	123

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Perhitungan Sampel.....	147
Lampiran 2 Data Agen Tapp Market Periode Januari 2017 – Mei 2017.....	148
Lampiran 3 Kuesioner <i>Online</i>	150
Lampiran 4 <i>Profile</i> Responden (Kuesioner <i>Online</i>)	157
Lampiran 5 Tabulasi Jawaban Responden.....	166
Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	171
Lampiran 7 Frekuensi Jawaban Responden.....	175
Lampiran 8 Hasil Asumsi Klasik.....	183
Lampiran 9 Hasil Regresi Linier Berganda	184
Lampiran 10 <i>Curriculum Vitae</i>	187



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi menjadi hal yang tidak dapat dibatasi lagi penyebarannya. Berlakunya konsep globalisasi terhadap dunia internasional membawa berbagai konsekuensi yang luas dalam setiap aspek kehidupan, termasuk bidang bisnis dengan seluruh komponen yang mendukung bisnis tersebut. Globalisasi membuka batasan yang terdapat antar negara seperti hal-hal yang berhubungan dengan politik, ekonomi, sosial-budaya, dan hukum karena kemudahan akses berkomunikasi. Batasan antar negara tidak mampu untuk menghambat atau membatasi organisasi dari tekanan persaingan dari negara lain. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajer atau pimpinan untuk beradaptasi dalam lingkungan internasional yang sangat dinamis, luas dan juga penuh dengan berbagai peluang dan tantangan.

Bisnis internasional menjadi jawaban bagi pelaku bisnis agar bisnisnya dapat bertahan dan berkembang di era globalisasi untuk sampai pada dunia internasional. Bisnis internasional merupakan kegiatan yang melampaui batas negara mencakup perdagangan internasional, manufaktur diluar negeri, industri jasa seperti dibidang transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa (Ball *et al.*, 2006). Melakukan kegiatan bisnis sudah pasti membutuhkan pihak lain untuk bekerja sama dikarenakan kaitannya dengan sumber daya dan keahlian yang tidak dimiliki oleh semua pelaku bisnis. Menjalani bisnis

terutama bisnis internasional pasti membutuhkan mitra dari negara lain untuk saling membantu memenuhi kebutuhan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan agar dapat masuk ke negara yang dituju dengan mudah. Upaya yang dapat dilakukan oleh pelaku bisnis untuk menemukan mitra kerjanya yaitu dengan menerapkan strategi aliansi.

Strategi aliansi adalah upaya kolaborasi antara dua atau lebih perusahaan, dimana perusahaan menggabungkan sumber daya mereka untuk mencapai tujuan yang saling kompatibel yang tidak dapat dengan mudah dicapai sendiri (Lambe *et al.*, 2002). Strategi aliansi merupakan sebuah upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Menerapkan strategi aliansi tidak hanya bekerja sama dengan mitra bisnis, tetapi strategi aliansi menjadi sebuah konsep yang diterapkan oleh perusahaan tujuannya untuk saling mentransfer sumber daya, teknologi, dan pengetahuan bersama mitra bisnisnya guna meringankan risiko, sehingga terbentuk spesialisasi pada perusahaan (Lambe *et al.*, 2002).

Kesuksesan yang akan diperoleh dalam strategi aliansi dapat diuji melalui variabel-variabel yang terdapat pada penelitian ini. Variabel-variabel tersebut merupakan faktor-faktor yang terdiri dari atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Monczka *et al.* (1998) yang diteliti pula oleh Solis (2002) terdapat indikator komitmen, koordinasi dan kepercayaan, dan saling ketergantungan untuk variabel atribut aliansi, serta indikator teknik resolusi konflik konstruktif, teknik menghindari konflik, dan teknik resolusi konflik destruktif untuk

variabel resolusi konflik. Terdapat indikator kualitas komunikasi, penyebaran informasi, dan partisipasi untuk variabel perilaku komunikasi, serta kepuasan dan penjualan dua arah untuk variabel kesuksesan strategi aliansi (Mohr dan Spekman, 1994; Solis, 2002).

Mengenal banyak strategi kerja sama yang ditawarkan dalam bisnis internasional selain strategi aliansi yaitu ada *partnership*, *merger*, akuisisi, dan *joint venture*. Terdapat hal-hal yang membedakan terkait dengan strategi-strategi kerja sama tersebut jika ingin diimplementasikan pada strategi perusahaan. Strategi aliansi mentransfer sumber daya dan keahlian, bukan mentransfer modal (uang atau pembiayaan) seperti *partnership*, identitas pelaku bisnis tidak melebur menjadi satu seperti *merger*, tidak dapat dikontrol 100% oleh sistem formal seperti akuisisi, namun memerlukan jaringan keterkaitan interpersonal dan infrastruktur internal yang dapat meningkatkan proses belajar pelaku bisnisnya, dan tidak menciptakan perusahaan baru bersama (*subsidiary company*) seperti *joint venture*, melainkan menjalankan produk yang diciptakan oleh perusahaan yang ingin beraliansi.

Strategi aliansi yang efektif antar perusahaan dengan mitra aliansinya dianggap sebagai alat yang ampuh agar tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis saat ini dengan meningkatkan kekuatan pasar, meningkatkan efisiensi, mengakses sumber daya baru, dan memasuki pasar baru (Sambasivan *et al.*, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Todeva dan Knoke (2005) dalam Sambasivan *et al.* (2011) memfokuskan pada masih banyaknya isu yang belum terpecahkan terkait dengan strategi aliansi, tetapi beberapa peneliti

mengetahui bahwa pembentukan strategi aliansi dan pemeliharaan hubungan kolaboratif merupakan kunci dari keberhasilannya. Menurut Sambasivan *et al.* (2011) faktanya strategi aliansi yang sukses tidak hanya membutuhkan perencanaan dan seleksi pasangan yang matang di tahap awal pembentukan aliansi, namun juga dalam hal manajemen hubungan yang terampil untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup jangka panjang. Menurut Sambasivan *et al.* (2011) pengukuran hasil strategi aliansi yang memadai dapat membantu perusahaan dan mitra aliansi mengatasi situasi dalam konflik dan kesulitan yang tidak terduga dan juga meningkatkan kesuksesan aliansinya.

Pearce II dan Robinson (2007) mengatakan perencanaan strategi adalah strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik. Perencanaan strategi tersebut diterapkan untuk mengejar tercapainya biaya rendah dalam industri (*overall cost leadership*), tercapainya penciptaan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau diferensiasi, dan tercapainya melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa konsumen atau industri. Perencanaan strategi dan seleksi pasangan dalam hal ini yaitu mitra bisnis harus sangat teliti terutama pada perusahaan *startup*.

Perusahaan *startup* menurut Paul Graham selaku *co-founder* Y Combinator adalah sebuah perusahaan yang didesain untuk berkembang dengan cepat. Baru saja dirintis tidak serta merta membuat sebuah perusahaan menjadi *startup*. Harus diingat kembali, bahwa *startup* tidak harus bergerak di bidang teknologi, memperoleh dana dari investor dan melakukan *exit*. Hal

yang penting yaitu berkembang dengan cepat. Semua hal yang berkaitan dengan *startup* akan mengikuti perkembangan perusahaan tersebut. Perusahaan *startup* dapat disimpulkan menjadi perusahaan baru dan berada dalam fase pengembangan dan penelitian untuk menemukan pasar yang tepat.

Tabel 1. 1 Karakteristik Perusahaan *Startup*

Karakteristik Perusahaan <i>Startup</i>
1. Usia perusahaan kurang dari tiga tahun
2. Jumlah pegawai kurang dari 20 orang
3. Pendapatan kurang dari \$100.000/tahun
4. Masih dalam tahap berkembang
5. Umumnya beroperasi dalam bidang teknologi
6. Produk yang dibuat berupa aplikasi dalam bentuk <i>digital</i>
7. Biasanya beroperasi melalui <i>website</i>

Sumber: maxmanroe.com. (2017)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, salah satu contoh perusahaan *stratup* adalah Tapp Commerce. Tapp Commerce merupakan *multinational company* (MNC) asal Finlandia yang sudah berdiri sejak tahun 2013. Tapp Commerce merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *electronic commerce*. Tapp Commerce sudah melakukan ekspansi ke-lima negara berkembang, salah satu negaranya yaitu Indonesia. PT. Tapp Digital Indonesia merupakan nama perusahaan ekspansi yang didirikan oleh Tapp Commerce dengan tim Indonesia yang berdiri sejak bulan Juli 2015. Tujuan Tapp Commerce berekspansi ke Indonesia yaitu pertama pada tahun 2015 masih minimnya jumlah wirausahawan, menurut Anak Agung Gede Ngurah Puspayoga selaku Menteri Koperasi dan UKM terdapat 1,67% total wirausahawan di Indonesia (www.republika.co.id., 2017). Selanjutnya, jumlah pengguna rekening bank seperti kartu kredit dan debit juga masih terbilang sedikit (dapat dilihat pada

Gambar 1.1 dan 1.2). Terakhir, pengguna *smartphone* di Indonesia terbilang yang selalu memiliki peningkatan.

Dari tujuan ekspansinya tersebut, maka dibuatlah aplikasi Tapp Market yang dimaksudkan untuk memudahkan berbelanja *online* dengan uang tunai berbasis *digital* dan memaksimalkan penggunaan *smartphone*, sehingga terjadi peningkatan wirausahawan berbasis *digital*. PT. Tapp Digital Indonesia dengan Tapp Commerce menjalin hubungan *partnership* di mana Tapp Commerce memberikan *transfer* modal seperti pembiayaan terhadap PT. Tapp Digital Indonesia untuk berinovasi membuat aplikasi Tapp Market. Tapp Market merupakan aplikasi *mobile online shopping* berbasis Android. Dalam aplikasi Tapp Market terdapat berbagai pihak yang terlibat, terdapat agen sebagai mitra aliansi, pembeli, dan penjual pada aplikasi Merchant. Aplikasi lainnya yang dimiliki PT. Tapp Digital Indonesia dengan Tapp Commerce yaitu aplikasi Merchant.

Aplikasi Merchant merupakan aplikasi yang khusus dibuat untuk menjadi tempat bagi penjual yang tidak ingin mendaftar menjadi agen. Hanya dengan mengunduh barang jualannya dan diberi harga sesuai keinginannya. Setelah itu menjadi tugas agen untuk menjualkan barang yang terdapat pada aplikasi tersebut. Penyebutan agen dalam Tapp Market memang khusus dibuat dari pihak perusahaan semata-mata untuk membedakan peran dalam Tapp Market dengan aplikasi Merchant. Strategi bisnis yang diterapkan PT. Tapp Digital Indonesia dengan agennya yaitu menggunakan strategi aliansi dikarenakan hubungan kolaborasi diantara keduanya tersebut terjalin *transfer* sumber daya

seperti teknologi yang dimiliki perusahaan dan keahlian seperti berjualan yang dimiliki oleh para agen Tapp Market.

Metode pembayaran pada aktivitas e-commerce pada tahun 2016

14901570828058.json

▼		Jumlah Baris:7
Metode Pembayaran	Persentase	▼
Transfer ATM	77.50%	
Bayar Ditempat	22.50%	
Mobile/Internet Banking	20.70%	
Kartu Debit	11.30%	
Kartu Kredit	11.00%	
Pembayaran Online	8.60%	
Wesel	4.80%	

Sumber: Survei Indikator TIK pada Rumah Tangga dan Individu Tahun 2016, Balitbang SDM

Gambar 1. 1 Metode Pembayaran Pada Aktivitas *E-Commerce* Pada Tahun 2016

Sumber: statistik.kominfo.go.id/ (2017)

Perangkat yang digunakan penjual dalam transaksi e-commerce tahun 2015

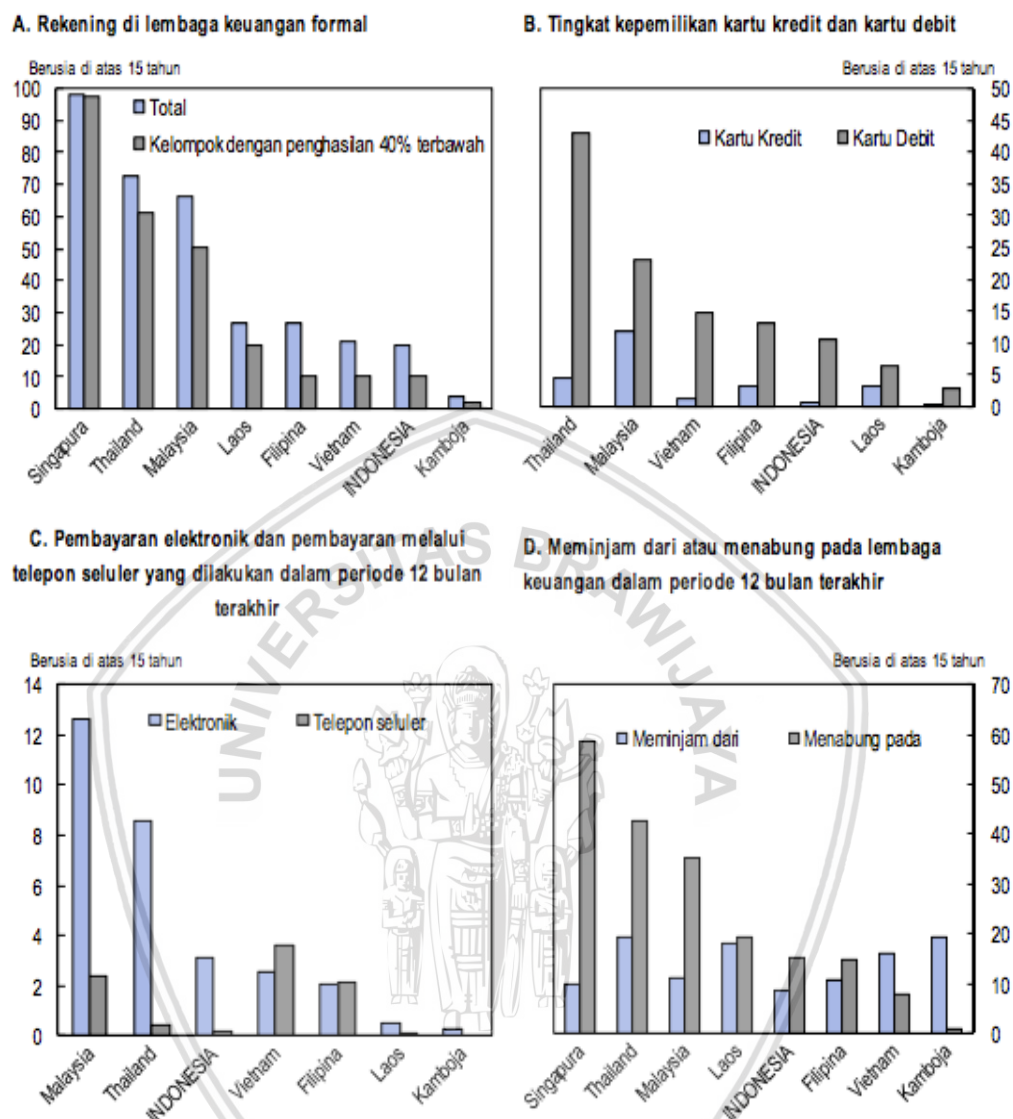
14558684664461.json

▼		Jumlah Baris:10
Perangkat	Persentase	▼
Notebook/Netbook	37.00%	
Komputer Desktop	28.00%	
Mobile Phone	14.00%	
Attachable Keyboard	11.00%	
Smartpads	4.00%	
Server Up	3.00%	
PDA (Personal Digital Assistant)	1.00%	
Interactive Pagars	1.00%	
Handhelds	1.00%	

Sumber: Ditjen Aptika

Gambar 1. 2 Perangkat yang Digunakan Penjual Dalam Transaksi *E-Commerce* Tahun 2015

Sumber: statistik.kominfo.go.id/ (2017)



Gambar 1. 3 Indikator Pembangunan Keuangan Untuk Beberapa Negara ASEAN Terpilih

Sumber: www.oecd.org (2017)

Hal menarik lagi yang ditonjolkan dari PT. Tapp Digital Indonesia adalah kerja sama antar mitra bisnisnya yang mayoritas merupakan bisnis mikro. Primiana (2009) mendefinisikan bisnis mikro sebagai pengembangan empat kegiatan ekonomi utama yang menjadi motor penggerak pembangunan

(agribisnis, industri manufaktur, sumber daya manusia, dan bisnis kelautan), pengembangan kawasan andalan untuk mempercepat pemulihan perekonomian melalui pendekatan wilayah atau daerah, dan peningkatan upaya-upaya pemberdayaan masyarakat. Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan Monczka *et al.* (1998), Mohr dan Spekman (1994), Solis (2002), Handoko (2008) dan Sambasivan *et al.* (2011), kebanyakan perusahaan yang ingin mengukur kesuksesan strategi aliansi yaitu berasal dari perusahaan makro bisnis, seperti perusahaan *supply chain*, *supplier* di Spanyol, perusahaan *dealer* dengan perusahaan manufaktur, dan perusahaan *supply chain* di Malaysia.

Belum ditemukannya penelitian dengan objek seperti PT. Tapp Digital Indonesia yaitu dengan meneliti perusahaan *startup* yang ekspansi ke negara berkembang dan beraliansi dengan pelaku bisnis mikro. Penelitian ini menjadi sebuah penelitian dengan objek baru, walaupun menggunakan variabel-variabel yang sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya untuk mencari seberapa sukseskah strategi aliansi yang diadopsi oleh PT. Tapp Digital Indonesia yang diterapkan pada agennya. Penelitian ini merujuk pada jurnal penelitian sebelumnya dari Monczka *et al.* (1998), Mohr dan Spekman (1994), Solis (2002), Handoko (2008) dan Sambasivan *et al.* (2011).

Tabel 1. 2 Ranking of Societal Values of Entrepreneurship by Region, GEM 2016 – Percentage of Population Aged 18-64

Region	Economy	Entrepreneurship as a good career choice		High status to successful entrepreneurs		Media attention for entrepreneurship	
		Value	Rank/61	Value	Rank/61	Value	Rank/61
Africa	Burkina Faso	80.6	6	90.6	1	67.2	22
	Cameroon	57.3	40	69.2	32	60.2	33
	Egypt	83.4	3	87.1	2	62.1	26
	Morocco	79.3	7	58.7	50	60.7	30T
	South Africa	72.6	15	78.1	17	74.2	13
	Regional Average	74.6		76.7		64.9	
Asia & Oceania	Australia	54.2	46	71.5	25	74.3	12
	China	70.3	19	77.8	18	79.3	4
	Georgia	71.4	17	79.7	12	57.6	39
	Hong Kong	55.4	44	63.4	42T	70.8	18
	India	44.4	56	46.7	60	39.7	60
	Indonesia	69.0	20	79.3	13	77.1	7
	Iran	52.4	52	80.5	10	57.9	37
	Israel	64.2	28	85.5	3	53.8	45
	Jordan	73.5	12	82.3	7T	74.7	11
	Kazakhstan	74.3	10	82.0	9	75.0	10
	Korea	45.3	55	60.2	46T	67.8	21
	Lebanon	-	-	-	-	-	-
	Malaysia	44.1	57	50.3	59	56.4	41
	Qatar	71.2	18	80.4	11	66.7	23
	Saudi Arabia	81.3	4	78.7	15	75.9	8
	Taiwan	73.2	13	62.2	44	83.9	2
	Thailand	73.7	11	73.6	22	78.3	5
	Turkey	80.8	5	72.1	24	55.8	43
	United Arab Emirates	75.1	9	82.3	7T	83.8	3
	Regional Average	65.2		72.7		68.3	

Sumber: *Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2016/2017*

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, terlihat pada tahun 2016 Indonesia menempati peringkat 20 dari 61 dalam kategori *entrepreneur as a good career choice*. Peringkat 13 dari 61 dalam kategori *high status to successful entrepreneurs* dan peringkat tujuh dari 61 dalam kategori *media attention for entrepreneurship* pada *Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017* pada jenjang umur 18-64 tahun. Melihat Indonesia menduduki peringkat yang baik dari ke-tiga kategori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi

peningkatan ketertarikan dalam bidang kewirausahaan dari tahun 2015 yang disinggung sebelumnya pada paragraf diatas sampai tahun 2016/2017. Menurut informasi dari tabel dan gambar dibawah, aplikasi Tapp Market yang telah diluncurkan Juli 2015 ini telah terbukti menjadi solusi sekaligus pendukung terbentuknya pengusaha berbasis *digital* di Indonesia (Tapp Team, <https://tappmarket.com/id/>, 2017). Total terdapat kurang lebih 51.000 agen yang tersebar diseluruh Indonesia menjadi salah satu bukti keseriusan komitmen Tapp Commerce dan PT. Tapp Digital Indonesia dalam meningkatkan jumlah wirausahawan berbasis *digital*.

Kontribusi yang diharapkan untuk bisnis internasional dari hasil penelitian ini yaitu agar penelitian ini dapat menjadi contoh untuk para pelaku bisnis atau perusahaan *startup* dari MNC yang ingin melakukan kerja sama dengan negara berkembang melalui aliansi dengan mitra bisnisnya terutama mitra bisnis mikro. Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi bahan pembelajaran yang lebih spesifik mengenai strategi aliansi dan perbedaannya dari beberapa strategi lainnya (*partnership, joint venture, akuisisi, dan merger*). Berdasarkan fakta-fakta di atas, ingin diketahui seberapa besar faktor-faktor dalam strategi aliansi yaitu atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi yang mempengaruhi kesuksesan strategi aliansi yang akan di survei pada mitra PT. Tapp Digital Indonesia yaitu agen Tapp Market di Kota Malang. Dipilihlah judul **“Pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi**

(Survei Pada Agen Tapp Market di Kota Malang)” untuk digunakan dalam penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah secara parsial atribut aliansi berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan strategi aliansi?
2. Apakah secara parsial resolusi konflik berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan strategi aliansi?
3. Apakah secara parsial perilaku komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan strategi aliansi?
4. Apakah secara simultan atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan strategi aliansi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan tingkat signifikan pengaruh atribut aliansi secara parsial terhadap kesuksesan strategi aliansi.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan tingkat signifikan pengaruh resolusi konflik secara parsial terhadap kesuksesan strategi aliansi.

3. Untuk mengetahui dan menjelaskan tingkat signifikan pengaruh perilaku komunikasi secara parsial terhadap kesuksesan strategi aliansi.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan tingkat signifikan pengaruh atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi secara simultan terhadap kesuksesan strategi aliansi.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diterapkan agar dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pemikiran bagi penelitian mendatang atau sebagai pembandingan bagi penelitian-penelitian di masa lalu yang menyangkut pengembangan teori-teori dapat menjadikan informasi, wawasan, dan referensi yang berguna untuk mengembangkan penelitian selanjutnya mengenai atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi dan kesuksesan strategi aliansi.

2. Aspek Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pelaku bisnis global khususnya dibidang *e-Commerce* sebagai masukan dalam perencanaan manajemen strategi perusahaan terutama pada strategi aliansi yang optimal untuk memasuki pasar Indonesia.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini dibuat untuk mempermudah peneliti dan pembaca dalam memahami isi dari penelitian. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini memuat latar belakang yang berupa alasan penelitian dalam memilih topik, rumusan masalah yang akan dikaji, tujuan dari kegiatan penelitian yang dilakukan, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi uraian penelitian-penelitian terdahulu dan tinjauan teoritis yang dijadikan acuan dalam tulisan tentang teori-teori atau temuan-temuan ilmiah yang menjadi dasar dan acuan penelitian ini yaitu atribusi aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, dan kesuksesan strategi aliansi. Disajikan pula hubungan antar variabel serta uraian model konsep penelitian dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pembahasan dalam bab ini adalah uraian mengenai jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel, definisi operasional variabel, skala pengukuran, populasi, dan penentuan sampel. Disajikan pula teknik-teknik yang digunakan dalam penelitian ini seperti teknik pengambilan sampel, data yang

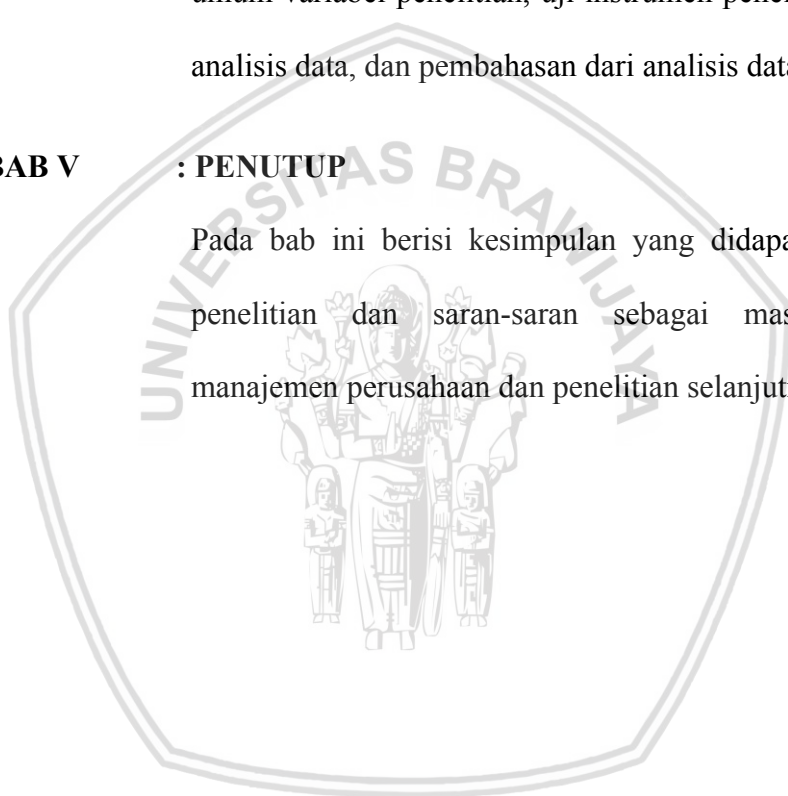
digunakan, teknik pengujian instrumen, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum responden, gambaran umum variabel penelitian, uji instrumen penelitian, teknik analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran sebagai masukan bagi manajemen perusahaan dan penelitian selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

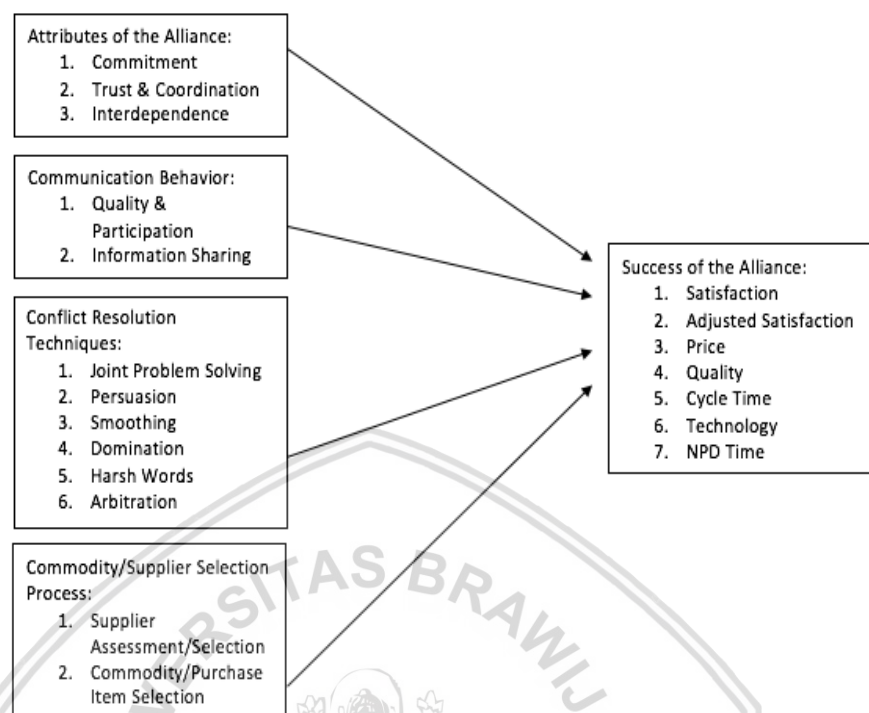
1. Penelitian Monczka *et al.* (1998)

Penelitian ini dilakukan oleh Monczka *et al.* pada tahun 1998 dengan judul penelitian yaitu “*Success Factors in Strategic Supplier Alliance: The Buying Company Perspective*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perkembangan aliansi, faktor-faktor kunci sukses yang diterapkan, dan keuntungan yang didapatkan saat menjalin aliansi. Sampel yang didapatkan untuk penelitian ini adalah 154 total final aliansi. Hasil penelitian ini menunjukkan:

- a. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan dan koordinasi dan saling ketergantungan.
- b. Terdapat hubungan yang signifikan antara kesuksesan strategi aliansi dengan penyaluran informasi, kualitas informasi, dan partisipasi.
- c. Terdapat hubungan yang signifikan antara penghindaran konflik dan teknik resolusi konflik.
- d. Terdapat hubungan yang signifikan antara teknik penggabungan pemecahan masalah dengan persuasi.
- e. Terdapat hubungan yang signifikan antara proses seleksi komoditas dengan kesuksesan strategi aliansi.

Perbedaan penelitian dari Monczka *et al.* (1998) dengan penelitian ini terdapat pada pendekatan penelitian, objek penelitian, dan variabel penelitian. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian Monczka *et al.* (1998) adalah *mix method* (kualitatif dan kuantitatif), sedangkan dalam penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian Monczka *et al.* (1998) merupakan perusahaan-perusahaan *supply chain*, sedangkan dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah perusahaan *startup* yang memiliki agen *micro business* sebagai mitra bisnis.

Variabel penelitian yang digunakan dalam Monczka *et al.* (1998) antara lain atribut aliansi, perilaku komunikasi, teknik resolusi konflik, dan proses seleksi *supplier*/komoditas pada variabel independennya dan kesuksesan strategi aliansi pada variabel dependennya, sedangkan dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan tiga dari empat variabel independen dari penelitian Monczka *et al.* (1998) dengan tidak menggunakan proses seleksi *supplier*/komoditas dikarenakan pertimbangan kesesuaian terhadap objek penelitian yang bukan merupakan *supplier* maupun komoditas. Model penelitian Monczka *et al.* (1998) dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian Monczka *et al.* (1998)

Sumber: Monczka *et al.* (1998)

2. Penelitian Mohr dan Spekman (1994)

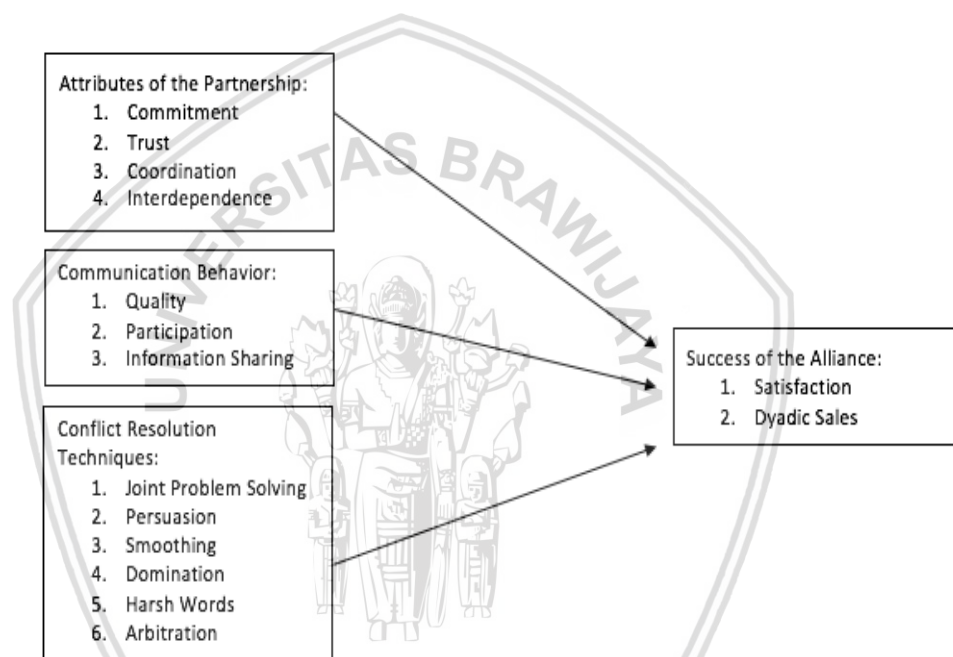
Penelitian ini dilakukan oleh Mohr dan Spekman pada tahun 1994 dengan judul penelitian yaitu “*Characteristics of Partnerships Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*”. Pembentukan kemitraan antara perusahaan menjadi cara yang semakin umum digunakan perusahaan untuk menemukan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Formasi kemitraan sebelumnya dan karakteristik hubungan kerja sama yang dihasilkannya, telah dieksplorasi dalam penelitian ini mengenai kurangnya karakteristik terkait dengan kemitraan. Hal tersebut menjadi tujuan dilakukannya penelitian ini. Sampel yang didapatkan untuk penelitian ini

sejumlah 124 sampel. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada penelitian ini, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

- a. 1) Terdapat hubungan positif antara komitmen dan koordinasi dengan kepuasan *support* manufaktur.
- 2) Terdapat hubungan signifikan antara kepercayaan dengan kepuasan pendapatan.
- 3) Saling ketergantungan memiliki hubungan tidak signifikan terhadap kesuksesan *partnership*.
- b. 1) Terdapat hubungan signifikan antara kualitas komunikasi, partisipasi dan penyaluran informasi dengan kesuksesan *partnership*.
- 2) Kepuasan dengan *support* manufaktur memiliki hubungan signifikan
- 3) Penyaluran informasi dengan kepuasan terhadap pendapatan memiliki hubungan tidak signifikan.
- c. 1) Terdapat hubungan signifikan antara penggabungan pemecahan masalah dengan kepuasan *support* manufaktur.
- 2) Terdapat hubungan positif antara arbitrase dengan kepuasan pendapatan.

Perbedaan penelitian Mohr dan Spekman (1994) dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian dan objek penelitian. Variabel penelitian yang digunakan Mohr dan Spekman (1994) antara lain atribut *partnership*, perilaku komunikasi, dan teknik resolusi konflik, sedangkan penelitian ini

tidak menggunakan *partnership* melainkan aliansi. Objek penelitian Mohr dan Spekman (1994) berbeda dengan penelitian ini yaitu *dealer* dan perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian ini adalah perusahaan *startup* yang memiliki agen *micro business* sebagai mitra bisnis. Model penelitian Mohr dan Spekman (1994) dapat dilihat pada Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Model Penelitian Mohr dan Spekman (1994)

Sumber: Mohr dan Spekman (1994)

3. Penelitian Solis (2002)

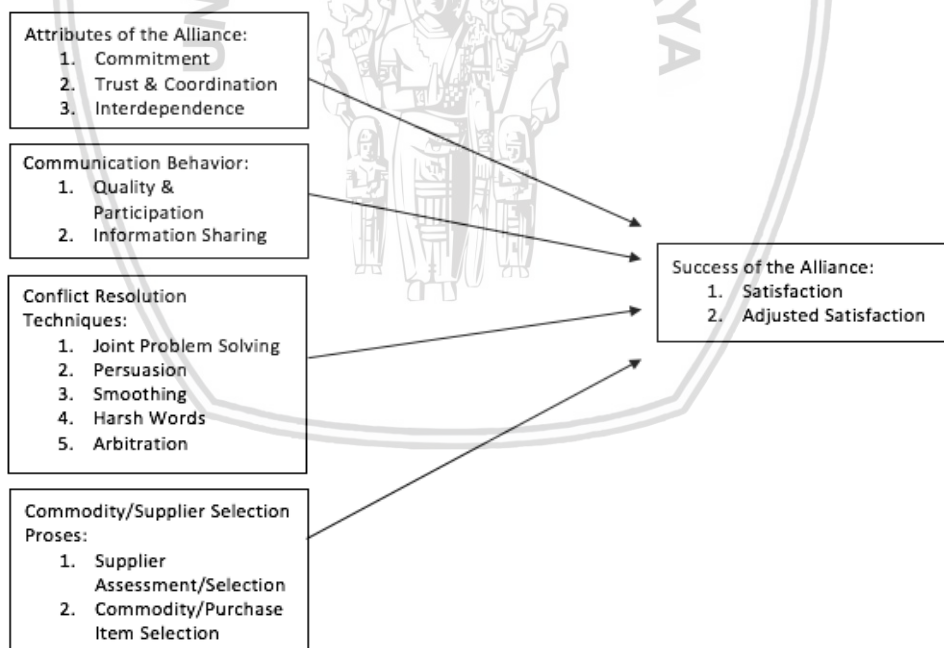
Penelitian ini dilakukan oleh Solis pada tahun 2002 dengan judul penelitian yaitu “*The Management of Successful Strategic Alliances in Supply Chain Management Networks: An Empirical Study of Success Factors in Spain*”. Dilakukannya penelitian ini untuk membahas masalah dari faktor-faktor sukses dalam pengembangan strategi aliansi *supplier*

berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan terlebih dahulu oleh Monczka *et al.* (1998) yang melihat dari sudut pandang *the buying company*. Sampel yang didapatkan untuk penelitian ini berasal dari 56 sampel perusahaan aliansi *supplier* asal Spanyol. Hasil penelitian dari penelitian ini menunjukkan:

- a. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap komitmen.
- b. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepercayaan dan koordinasi.
- c. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap saling ketergantungan.
- d. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap penyebaran informasi.
- e. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kualitas informasi dan partisipasi.
- f. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap penyelesaian masalah bersama.
- g. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang tinggi terhadap persuasi.
- h. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang rendah terhadap penenangan.
- i. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang rendah terhadap penggunaan kata kasar.

- j. Kesuksesan strategi aliansi *supplier* memiliki pengaruh yang rendah terhadap arbitrase.

Perbedaan antara penelitian Solis (2002) dengan penelitian ini terdapat pada variabel penelitian dan objek penelitian. Variabel penelitian dalam penelitian Solis (2002) terdapat satu faktor yaitu seleksi *supplier* atau komoditas yang tidak digunakan dalam penelitian ini dikarenakan responden penelitian ini bukanlah *supplier* ataupun dari komoditas. Objek penelitian Solis (2002) didapatkan langsung dari perusahaan-perusahaan Spanyol yang menganut strategi aliansi *supplier*. Model penelitian Solis dapat dilihat pada Gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Model Penelitian Solis (2002)

Sumber: Solis (2002)

4. Penelitian Handoko (2008)

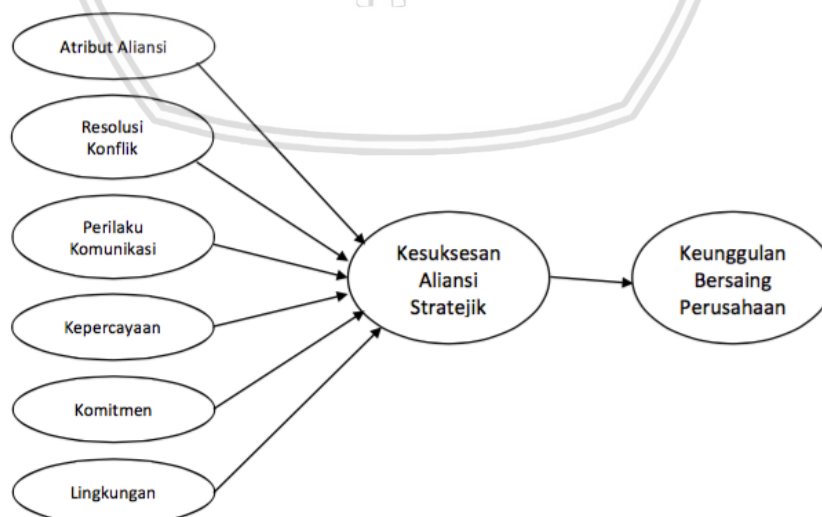
Penelitian ini dilakukan oleh Handoko pada tahun 2008 dengan judul penelitian yaitu **“Strategi Aliansi: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesannya Serta Implikasinya pada Keunggulan Bersaing (Studi Pada PT. Kahar Duta Sarana Semarang)”**. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh atribut aliansi terhadap kesuksesan aliansi, pengaruh resolusi konflik terhadap kesuksesan aliansi, pengaruh perilaku komunikasi terhadap kesuksesan aliansi, pengaruh kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi dan pengaruh komitmen terhadap kesuksesan aliansi. Sampel yang didapatkan untuk penelitian ini berasal dari 156 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Atribut aliansi berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.
- b. Resolusi konflik berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.
- c. Komunikasi berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.
- d. Kepercayaan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.
- e. Komitmen berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.
- f. Lingkungan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi.
- g. Kesuksesan aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Perbedaan antara penelitian Handoko (2008) dengan penelitian ini terletak pada variabel penelitian, objek penelitian, dan metode analisis data. Variabel penelitian yang digunakan Handoko (2008) yaitu dengan enam variabel independen dan dua variabel dependen, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel independen dan satu

variabel dependen. Adapun variabel yang tidak digunakan dalam penelitian ini berdasarkan penelitian Handoko (2008) adalah kepercayaan, komitmen, lingkungan, dan keunggulan bersaing perusahaan.

Pertimbangan untuk tidak menggunakan variabel-variabel tersebut karena di dalam jurnal lain yang membahas variabel yang sama sudah menyertakan kepercayaan dan komitmen dalam satu indikator pada variabel atribut aliansi, dan untuk konteks responden agen ternyata dengan berbagai pertimbangan peneliti seperti agen yang merupakan sebuah *micro business*, *income oriented* bukan *profit oriented* seperti perusahaan besar, maka tidak dapat menggunakan variabel keunggulan bersaing untuk mengukurnya. Metode analisis data yang digunakan Handoko (2008) adalah *Structural Equation Modeling*, sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Model penelitian Handoko (2008) dapat dilihat pada Gambar 2.4 sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Model Penelitian Handoko (2008)

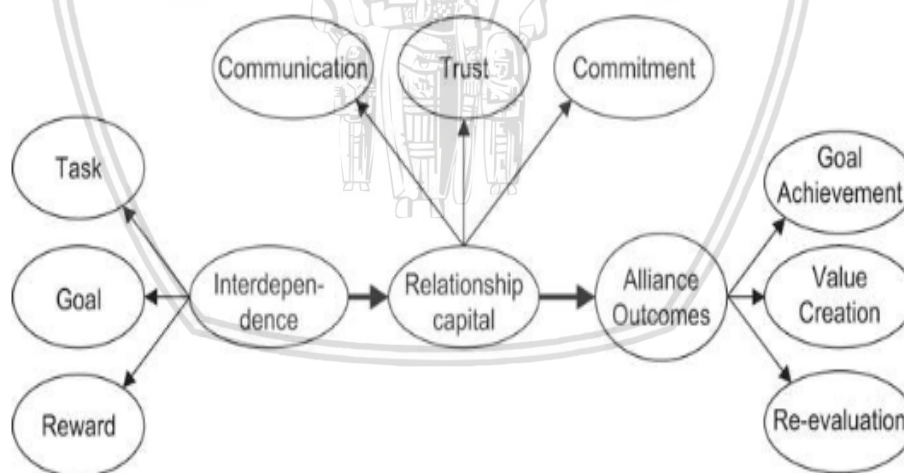
Sumber: Handoko (2008)

5. Penelitian Sambasivan *et al.* (2011)

Penelitian ini dilakukan oleh Sambasivan *et al.* pada tahun 2011 dengan judul penelitian yaitu ***“Impact of Interdependence Between Supply Chain Partners on Strategic Alliance Outcomes”***. Penelitian ini bertujuan untuk memperdebatkan peran teori hubungan pribadi *Kelley* (PRT) dalam menjelaskan pemeliharaan dan keberhasilan hasil aliansi, memperdebatkan masuknya komunikasi antara mitra rantai pasok sebagai komponen utama modal hubungan selain kepercayaan dan komitmen, menguji dampak saling ketergantungan antara mitra rantai pasokan terhadap hasil aliansi strategis, dan menguji peran modal hubungan sebagai konstruksi perantara antara saling ketergantungan. Sampel yang didapatkan untuk penelitian ini berasal dari 2,156 manajer rantai pasokan di Malaysia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Komunikasi dimasukkan sebagai komponen utama modal hubungan selain kepercayaan dan komitmen.
- b. *Kelley's* PRT memiliki peran penting dalam menjelaskan pemeliharaan dan keberhasilan hasil strategi aliansi.
- c. Saling ketergantungan memiliki hubungan yang signifikan dengan modal hubungan.
- d. Modal hubungan memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil strategi aliansi.
- e. Modal hubungan bertindak sebagai mediator murni antara saling ketergantungan dan hasil strategi aliansi.

Perbedaan antara penelitian Sambasivan *et al.* (2011) dengan penelitian ini adalah pada metode analisis data, variabel penelitian, dan objek penelitian. Metode analisis data yang digunakan Sambasivan *et al.* (2011) adalah *Path Analysis* sedangkan penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Variabel yang terdapat pada penelitian Sambasivan *et al.* (2011) yaitu *supply chain partners*, sedangkan dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel tersebut. Objek penelitian yang didapatkan Sambasivan *et al.* (2011) yaitu dari manajer perusahaan *supply chain*, sedangkan penelitian ini mendapatkan sampel dari agen perusahaan *e-Commerce*. Model penelitian Sambasivan (2011) dapat dilihat pada Gambar 2.5



Gambar 2. 5 Model Penelitian Sambasivan *et al.* (2011)

Sumber: Sambasivan *et al.* (2011)

Tabel 2. 1 Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Sampel	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Monczka et al., (1998)	<i>Success Factors in Strategic Supplier Alliance: The Buying Company Perspective</i>	Untuk mengetahui bagaimana perkembangan aliansi, faktor-faktor kunci sukses yang diterapkan, dan keuntungan yang didapat saat beraliansi	154 total final aliansi	X1: Atribut aliansi X2: Perilaku komunikasi X3: Teknik resolusi konflik X4: Proses seleksi supplier/komoditas Y1: Kesuksesan strategi aliansi	Analisis regresi linear berganda	1.Terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan dan koordinasi dan saling ketergantungan 2.Terdapat hubungan yang signifikan antara kesuksesan strategi aliansi dengan penyaluran informasi, kualitas informasi, dan partisipasi 3a.Terdapat hubungan yang signifikan antara penghindaran konflik dan teknik resolusi konflik 3b. Terdapat hubungan yang signifikan antara teknik penggabungan pemecahan masalah dengan persuasi 4.Terdapat hubungan yang signifikan antara proses seleksi komoditas dengan kesuksesan strategi aliansi.

Lanjutan Tabel 2.1 *Mapping Penelitian Terdahulu*

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Sampel	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Mohr dan Spekman (1994)	<i>Characteristics of Partnerships Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques</i>	Untuk mengetahui karakteristik kemitraan antar perusahaan yang menjalin hubungan partnership	124 total sampel dari dealer	X1: Atribut partnership X2: Perilaku komunikasi X3: Teknik resolusi konflik Y1: Kesuksesan partnership	Analisis regresi linier berganda	1a.Terdapat hubungan positif antara komitmen dan koordinasi dengan kepuasan support manufaktur 1b.Terdapat hubungan signifikan antara kepercayaan dengan kepuasan pendapatan 1c.Saling ketergantungan memiliki hubungan tidak signifikan terhadap kesuksesan partnership 2a.Terdapat hubungan signifikan antara kualitas komunikasi dan partisipasi 2b.Kepuasan dengan support manufaktur memiliki hubungan signifikan 2c.Penyaluran informasi dengan kepuasan terhadap pendapatan memiliki hubungan tidak signifikan 3a.Terdapat hubungan signifikan antara penggabungan pemecahan masalah dengan kepuasan support manufaktur 3b.Terdapat hubungan positif antara arbitrase dengan kepuasan pendapatan

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Sampel	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
3.	Solis (2002)	<i>The Management of Successful Strategic Alliances in Supply Chain Management Networks: An Empirical Study of Success Factors in Spain</i>	Untuk membahas masalah dari faktor-faktor sukses dalam pengembangan strategi aliansi supplier berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan terlebih dahulu oleh Monczka <i>et al.</i> (1998) yang melihat dari sudut pandang <i>the buying company</i>	56 sampel perusahaan aliansi supplier asal Spanyol	X1: Atribut aliansi X2: Perilaku komunikasi X3: Teknik resolusi konflik X4: Seleksi supplier atau komoditas Y: Kesuksesan strategi aliansi	Analisis regresi linear berganda	1.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap komitmen. 2.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kepercayaan dan koordinasi. 3.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap saling ketergantungan. 4.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap penyebaran informasi. 5.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kualitas informasi dan partisipasi. 6.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap penyelesaian masalah bersama 7.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang tinggi terhadap perusasi 8.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang rendah terhadap penenangan. 9.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang rendah terhadap penggunaan kata kasar. 10.Kesuksesan strategi aliansi supplier memiliki pengaruh yang rendah terhadap arbitrase.

Lanjutan Tabel 2.1 *Mapping Penelitian Terdahulu*

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Sampel	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
4.	Handoko (2008)	Strategi Aliansi: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesuksesannya Serta Implikasinya pada Keunggulan Bersaing (Studi Pada PT. Kahar Duta Sarana Semarang)	Menguji dan menganalisis pengaruh atribut aliansi terhadap kesuksesan aliansi, pengaruh resolusi konflik terhadap kesuksesan aliansi, pengaruh perilaku komunikasi terhadap kesuksesan aliansi, pengaruh kepercayaan terhadap kesuksesan aliansi dan pengaruh komitmen terhadap kesuksesan aliansi	156 responden	X1: Atribut aliansi X2: Resolusi konflik X3: Perilaku komunikasi X4: Kepercayaan X5: Komitmen X6: Lingkungan Y1: Kesuksesan aliansi strategi Y2: Keunggulan bersaing perusahaan	<i>Structural Equation Modeling</i> dengan program AMOS	1. Atribut aliansi berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi 2. Resolusi konflik berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi 3. Komunikasi berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi 4. Kepercayaan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi 5. Komitmen berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi 6. Lingkungan berpengaruh terhadap kesuksesan aliansi 7. Kesuksesan aliansi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Lanjutan Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Tujuan	Sampel	Variabel	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
5.	Sambasivan et al. (2011)	<i>Impact of Interdependence Between Supply Chain Partners on Strategic Alliance Outcomes</i>	Untuk memperdebatkan peran teori hubungan pribadi Kelley (PRT) dalam menjelaskan pemeliharaan dan keberhasilan hasil aliansi, memperdebatkan masuknya komunikasi antara mitra rantai pasok sebagai komponen utama modal hubungan selain kepercayaan dan komitmen, menguji dampak saling ketergantungan antara mitra rantai pasokan terhadap hasil aliansi strategis, dan menguji peran modal hubungan sebagai konstruksi perantara antara saling ketergantungan	2,156 manajer rantai pasokan di Malaysia	X: Saling ketergantungan Y1: <i>Relationship capital</i> Y2: Hasil strategi aliansi	<i>Path Analysis</i>	1.Komunikasi dimasukkan sebagai komponen utama modal hubungan selain kepercayaan dan komitmen. 2.Kelley's PRT memiliki peran penting dalam menjelaskan pemeliharaan dan keberhasilan hasil strategi aliansi. 3.Saling ketergantungan memiliki hubunagn yang signifikan dengan modal hubungan. 4.Modal hubungan memiliki hubungan yang signifikan dengan hasil strategi aliansi. 5.Modal hubunagn bertindak sebagai mediator murni antara saling ketergantungan dan hasil strategi aliansi.

B. Kajian Teoritis

1. Atribut Aliansi

a. Definisi Aliansi

Definisi aliansi menurut Dussauge dan Garrett (1998) dalam Handoko (2008) adalah sebagai proyek bersama atau *collaborative projects* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Chan dan Heide (1993) dalam Handoko (2008) memiliki pandangan yang sama dengan Dussauge dan Garrett (1998) yaitu menyatakan aliansi sebagai persetujuan kontrak antar perusahaan untuk bekerja sama mencapai tujuan tanpa tergantung pada bentuk aliansi yang akan diambil oleh perusahaan. Penelitian terdahulu mengenai aliansi antar perusahaan sepakat bahwa keberadaan aliansi dipandang sebagai hal yang sentral bagi suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan sebagai cara untuk memasuki pasar baru (Vyas *et al.*, 1995; Handoko, 2008). Aliansi berarti merupakan salah satu upaya yang diterapkan perusahaan untuk dijadikan strategi guna memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar perusahaan dan mitra aliansi dapat tetap berkembang bisnisnya, juga menjadi suatu pembelajaran dan pengembangan kompetensi untuk memperluas akses pasar.

b. Indikator Atribut Aliansi

Monczka *et al.* (1998) mengatakan bahwa strategi aliansi membutuhkan pendekatan yang beragam guna mengelola hubungan antara perusahaan dengan mitranya. Atribut penting yang ada dalam hubungan

ini terdapat pada penelitian yang berfokus pada komitmen, kepercayaan, koordinasi, dan saling ketergantungan. John (1984) dalam Mohr dan Spekman (1994) menggambarkan hubungan jangka panjang dan erat antara perusahaan dengan mitranya dapat mengurangi potensi akan perilaku yang tidak diinginkan muncul. Indikator atribut aliansi diadopsi dari hasil studi Monczka *et al.* (1998) dalam Solis (2002) adalah:

- 1) Komitmen merupakan keinginan pembeli dan *supplier* untuk mengerjakan usaha mengatas namakan hubungan.
- 2) Koordinasi dan kepercayaan merupakan kinerja yang handal, kesamaan etnis budaya, kepercayaan profesional, perilaku kewarganegaraan, dan frekuensi interaksi.
- 3) Saling ketergantungan merupakan sebuah situasi yang ada ketika satu pihak mengontrol semua kondisi yang penting untuk mencapai suatu tindakan atau hasil yang diinginkan.

Dapat diartikan bahwa komitmen merupakan keinginan dari setiap anggota aliansi untuk melakukan tindakan pasti yang dapat mendukung tercapainya tujuan dari aliansi. Dalam konteks aliansi, bentuk komitmen dari anggota aliansi dapat diwujudkan dengan mengetahui seberapa jauh anggota aliansi memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyumbang sumber daya yang dimiliki guna mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Sebelum terbentuknya komitmen, diperlukan koordinasi dan kepercayaan yang timbul dari mitra bisnis perusahaan, sebab jika tidak timbul kedua hal tersebut, maka sulit untuk terbentuknya komitmen dalam hubungan aliansi. Selanjutnya saling ketergantungan antar anggota aliansi muncul atas dasar kebutuhan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya.

2. Resolusi Konflik

a. Definisi Konflik

Konflik dalam organisasi sering difokuskan pada pengertian yang merugikan organisasi. Konflik organisasi sering dikonotasikan pada aspek yang negatif dan cenderung pada penurunan prestasi (Sujito, 2012). Secara umum pengertian konflik yaitu kondisi terjadinya ketidaksesuaian antara nilai-nilai atau tujuan yang diinginkan dicapai baik dalam diri sendiri maupun dalam hubungan dengan orang lain (Sujito, 2012). Konflik menurut Flippo (1994) terjadi jika dua orang atau kelompok atau lebih merasa bahwa mereka mempunyai tujuan-tujuan yang tidak selaras dan kegiatan yang saling tergantung. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok karena harus membagi sumber-sumber yang langka atau aktivitas kerja dan atau karena memiliki status, tujuan penilaian, atau pandangan yang berbeda (Sujito, 2012).

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai konflik organisasi tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa konflik timbul karena perbedaan atau tidak sesuaian pandangan dan prinsip cara penilaian antara dua atau lebih anggota organisasi mengenai pencapaian tujuan organisasi. Konflik organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang bukan ada pada perbedaan atau tujuan organisasi semata, melainkan perbedaan cara menempuh tujuan tersebut, oleh karenanya, sering terjadi konflik. Memiliki tujuan yang sama, maka konflik bukan berarti

meniadakan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan atau tujuan bersama. Konflik dapat berdampingan dengan kerja sama. Konflik bukanlah lawan dari kerja sama melainkan dapat sebagai peraturan kerjasama, sedangkan lawan kerjasama adalah tidak ada kerja sama.

b. Indikator Resolusi Konflik

Resolusi konflik dapat dikatakan sebagai cara untuk menghilangkan konflik (Monczka *et al.*, 1998; Handoko, 2008). Bentuk resolusi konflik ini seringkali menghasilkan dampak positif karena usaha bersama yang diterapkan antara perusahaan dengan mitra aliansinya untuk mencari sinergi integratif ketika terjadi konflik diantara mereka. Monczka *et al.* (1998) dalam Handoko (2008) menyatakan bahwa strategi aliansi yang sukses adalah aliansi yang menerapkan:

- 1) Lebih menggunakan resolusi konflik yang konstruktif seperti memutuskan masalah bersama dan dengan cara persuasi.
- 2) Tidak menggunakan teknik menghindari konflik, diantaranya adalah memperhalus atau menghindari menimbulkan permasalahan.
- 3) Tidak menggunakan teknik resolusi konflik destruktif, diantaranya adalah berkata kasar dan arbitrase dari luar.

Indikator resolusi konflik diadopsi dari hasil studi Monczka *et al.* (1998) dalam Solis (2002) adalah:

- 1) Teknik resolusi konflik konstruktif merupakan kegiatan penghapusan konflik bersama atau dengan persuasi.
- 2) Teknik menghindari konflik merupakan kegiatan mengabaikan atau menghindari permasalahan.
- 3) Teknik resolusi konflik destruktif merupakan kegiatan pemaksaan yang digunakan perusahaan dengan mitra aliansinya (dominasi, perkataan kasar, dan arbitrase).

3. Perilaku Komunikasi

a. Definisi Komunikasi

Komunikasi didefinisikan Anderson dan Narus (1984) dalam Handoko (2008) merupakan suatu konteks industri sebagai hal yang formal seperti halnya berbagi informasi. Definisi lainnya yang diutarakan Cravens *et al.* (2000) bahwa komunikasi yang terpercaya dan terbuka itu menjadi penting untuk interaksi yang positif, sedangkan kerenggangan di dalam hubungan aliansi dapat disebabkan oleh suatu ketiadaan pengetahuan dan pemahaman dari setiap mitra bisnis dan pasar. Mohr dan Nevin (1990) memiliki pendapat bahwa komunikasi merupakan hubungan timbal balik yang terstruktur, terencana, dan rutin antara perusahaan dengan mitra bisnisnya. Komunikasi dapat dibagi menjadi dua bentuk menurut penjelasan dari Glueck dalam buku manajemennya yang dikutip oleh Bakri (2012) yaitu sebagai berikut:

- 1) *Interpersonal communications* atau komunikasi antar-pribadi adalah proses pertukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih didalam suatu kelompok kecil manusia.
- 2) *Organization communications* adalah proses dimana pembicara secara sistematis memberikan informasi dan memindahkan pengertian kepada orang yang banyak dalam organisasi dan kepada pribadi-pribadi dan lembaga-lembaga di luar yang ada hubungan.

Berdasarkan pemaparan definisi-definisi komunikasi diatas dari beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengertian penyampaian informasi atau pesan dari seseorang kepada orang lain. Dalam konteks aliansi yang berarti hubungan antara perusahaan dengan mitra aliansinya bentuk yang digunakan yaitu *organization*

communications atau komunikasi organisasi, dimana proses komunikasi secara sistematis yang memberikan informasi dari perusahaan ke mitra aliannya begitu pula sebaliknya.

b. Indikator Perilaku Komunikasi

Menurut Mohr dan Nevin (1990) dalam Handoko (2008) proses komunikasi dan penyebaran informasi merupakan hal fundamental dalam banyak aspek fungsi organisasi. Terdapat dua aspek perilaku komunikasi yang menunjukkan dimana informasi saling bertukar merupakan hal efektif dalam aliansi yang memiliki penyebaran informasi dan tingkat kualitas informasi dan partisipasi didalamnya. Menurut kedua aspek penyebaran informasi yaitu kuantitas dan kualitas diperlukan untuk kesuksesan dalam mengembangkan hubungan aliansi. Menurut Mohr dan Spekman (1994) penyebaran informasi mengacu pada tingkat dimana informasi yang penting dikomunikasikan pada mitra aliannya. Terdapat beberapa aspek kualitas informasi yaitu akurasi, adekuasi, dan kredibilitas dari hasil informasi yang dipertukarkan (Monczka *et al.*, 1998).

Indikator kesuksesan strategi aliansi diadopsi dari hasil studi Mohr dan Spekman (1994) dalam Solis (2002) adalah:

- 1) Kualitas komunikasi dan partisipasi adalah ketepatan waktu, akurasi, kecukupan, dan kredibilitas informasi yang dipertukarkan.
- 2) Penyebaran informasi adalah sejauh mana informasi penting dan eksklusif dikomunikasikan ke mitra rantai pasokan.

4. Kesuksesan Strategi Aliansi

a. Definisi Strategi

Menurut Tjiptono (2008) definisi strategi yang berasal dari kata Yunani yaitu *stratos*: militer dan *ag*: memimpin, dalam definisi tersebut mendefinisikan arti strategi yang diterapkan pada jaman dahulu yang berasal dari militer dimana digunakan oleh para jenderal perang dalam mengatur sistem. Strategi dalam konteks bisnis menurut Dirgantoro (2001) adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti sumber daya manusia di dalam bisnis dan tentang bagaimana mendefinisikan kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar.

b. Definisi Aliansi

Menurut Kale dan Singh (2009) aliansi merupakan hubungan yang terjadi secara sengaja antara dua atau lebih perusahaan *independent* yang menyangkut pertukaran, pembagian, atau pengembangan sumberdaya atau kapabilitas untuk meraih keuntungan manfaat yang saling terkait. Adapun definisi aliansi menurut Varadarajan dan Cunningham (1995) adalah sebagai penyatuan sumberdaya dan keterampilan yang spesifik oleh perusahaan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, serta tujuan khusus untuk masing-masing mitra usaha secara personal atau individu.

c. Definisi Strategi Aliansi

Strategi aliansi menurut Schakernraad *et al.* (1994) yang dikutip oleh Teegan *et al.* (2000) yaitu menggunakan sumber daya, pengetahuan, dan teknologi yang dapat meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya. Definisi strategi aliansi selanjutnya menurut Lambe *et al.* (2002) adalah upaya kolaborasi antara dua atau lebih perusahaan dimana perusahaan menggabungkan sumber daya mereka dalam upaya untuk mencapai tujuan yang saling kompatibel yang tidak dapat dengan mudah dicapai sendiri.

d. Indikator Kesuksesan Strategi Aliansi

Terdapat tiga bentuk dasar dari strategi aliansi yang dikemukakan oleh Mockler (2001) yaitu pertama, dua atau lebih perusahaan yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kedua, perusahaan mitra yang berbagi manfaat dan mengontrol pencapaian tugas bersama. Ketiga, perusahaan mitra memberikan kontribusinya bagi kelanjutan usaha pada suatu atau lebih area strategis (teknologi atau produk). Mockler (2001) menjelaskan mengenai manfaat strategi aliansi, antara lain adalah menyediakan akses ke pasar baru, menambah nilai produk perusahaan, memperluas distribusi dan memberikan akses ke sumber material, dan mengurangi tingkat kompetisi.

Indikator kesuksesan strategi aliansi diadopsi dari hasil studi Mohr dan Spekman (1994) dan Solis (2002) adalah:

- 1) Kepuasan menunjukkan perasaan senang yang muncul setelah beraliansi dan melihat kinerja dari mitra aliansi.
- 2) *Dyadic sales* atau penjualan dua arah yang merupakan hasil yang diperoleh dari penjualan antar mitra aliansi yang menguntungkan pula bagi pihak.

Kesimpulan berdasarkan definisi-definisi yang sudah dipaparkan di atas bahwa strategi aliansi merupakan sebuah konsep yang diterapkan oleh perusahaan dimana tujuannya untuk saling mentransfer sumber daya, teknologi, dan pengetahuan bersama mitra bisnisnya guna meringankan risiko sehingga terbentuk spesialisasi pada perusahaan tersebut.

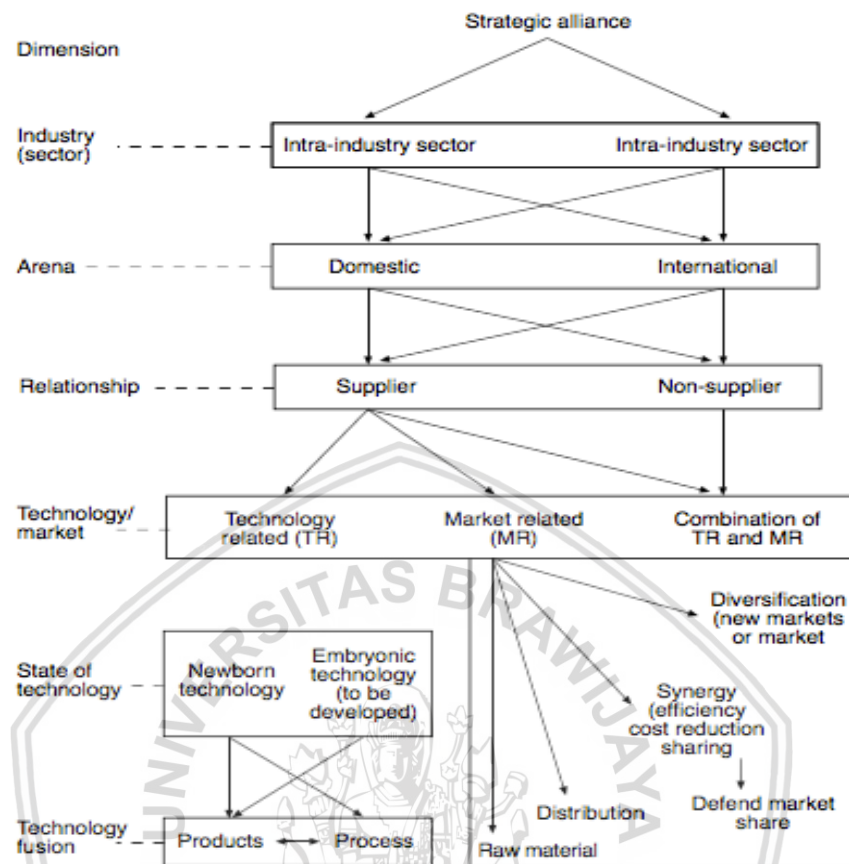
e. Dimensi Strategi Aliansi

Vyas *et al.* (1995) menyatakan bahwa strategi aliansi digambarkan sesederhana hubungan antar dua pihak aliansi yang berbagi sumber daya seperti teknologi atau sistem pemasarannya. Definisi sebaliknya, strategi aliansi dapat menjadi sangat kompleks karena melibatkan beberapa perusahaan atau pihak aliansi yang berada di berbagai negara. Beberapa tahun yang lalu, strategi aliansi dianggap sebagai pilihan yang hanya diperuntukkan bagi perusahaan yang sudah besar. Strategi aliansi telah banyak diaplikasikan oleh banyak perusahaan karena strategi *go-it-alone* tampaknya sudah tidak dapat lagi menjadi alternatif. Hasilnya, tren dari tahun 1980-an membuat persaingan global yang semakin ketat, siklus produk yang dipersingkat, meningkatnya biaya investasi modal, dan permintaan teknologi baru yang semakin meningkat, sehingga aliansi menjadi strategi yang tepat untuk diterapkan di masa depan. Berikut enam

dimensi yang terdapat pada strategi aliansi menurut Vyas *et al.* (1995)

yaitu:

- 1) *Industri*. Aliansi dapat berlangsung pada intra atau antar-industri. Contoh dari dimensi industri yaitu terdapat tiga perusahaan pembuat mobil asal amerika yang telah membentuk hubungan aliansi untuk mengembangkan baterai yang efisien untuk mobil listriknya. Contoh tersebut adalah contoh aliansi intra-industri. Motivasi di balik aliansi tersebut untuk memenuhi peraturan yang akan muncul di California dimana pada tahun 2000 mobil tidak akan menggunakan bensin (bebas polusi).
- 2) *Arena*. Arena mitra aliansi merupakan dimensi kedua dari strategi aliansi. Mitra aliansi yang berasal dari negara yang sama seperti dalam kasus tiga perusahaan pembuat mobil, mereka dapat berasal dari negara yang berbeda. Semakin banyak sekarang ini perusahaan yang beralih ke aliansi internasional.
- 3) *Relationship*. Seringkali aliansi ditargetkan antara perusahaan dengan mitranya. Hal ini berlaku terutama karena mitra aliansi adalah '*known quantity*' untuk perusahaan. Hubungan tersebut memfasilitasi kesepakatan dan proses negosiasi sebagai akibat dari tingkat kepercayaan yang tinggi yang dibuat dari hubungan masa lalu.
- 4) *Teknologi dan Market*. Faktor yang menyatu untuk menentukan sifat dan bentuk aliansi meliputi saluran distribusi, sinergi (mengumpulkan sumber daya, meningkatkan efisiensi, berbagi keahlian, mengurangi biaya, meningkatkan pangsa pasar, dan menjadi lebih kompetitif), diversifikasi (untuk mengurangi atau berbagi risiko dan mendapatkan akses ke segmen pasar baru), dan sumber bahan baku (Valigra, 1991 dalam Vyas *et al.*, 1995). Industri yang sudah matang bersandar pada faktor-faktor yang berkaitan dengan pasar untuk membentuk aliansi, dimana pengembangan produk baru dan terobosan teknis menjadi terbatas cakupannya. Penekanan tersebut merupakan kesadaran pada produksi dan operasi penjualan untuk menjaga agar mitranya tetap bertahan dalam persaingan yang ketat.
- 5) *State of technology*. Keadaan teknologi baik yang baru saja matang ataupun dalam proses pertumbuhan (yang memerlukan R&D tambahan), merupakan faktor lain yang mempengaruhi pemilihan mitra aliansi.
- 6) *Technology fusion*. Perpaduan teknologi merupakan dimensi terakhir dalam pembentukan strategi aliansi. Salah satu mitra aliansi dapat menyumbangkan proses spesifik pengetahuan (perakitan, miniaturisasi, pelapisan, dan lain-lain) yang penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitifnya atau membantu menciptakan produk jadi.



Gambar 2. 6 Dimensi Strategi Aliansi

Sumber: Vyas *et al.* (1995)

f. Keuntungan Strategi Aliansi

Penelitian yang dilakukan oleh Pits dan Lei (1996) dalam Handoko (2008) menyatakan ada empat keuntungan bagi perusahaan bila perusahaan tersebut menjalin aliansi dengan mitra aliannya. Adapun keempat keuntungan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Aliansi dapat menghalangi masuknya para pendatang baru.
- 2) Aliansi dapat mengurangi dampak atas perubahan evolusi industri.

- 3) Aliansi dapat meningkatkan pembelajaran tentang penggunaan teknologi baru.
- 4) Aliansi dapat memperkuat lini produk (*line product*).

g. Perbedaan Strategi Aliansi Dengan Strategi Partnership

Seringkali pelaku bisnis maupun masyarakat lainnya yang beranggapan bahwa strategi aliansi dan strategi *partnership* merupakan satu strategi yang sama, padahal jika melihat pengertiannya masing-masing, kedua strategi ini memiliki pengertian yang berbeda, sehingga pengaplikasian kedua strategi juga menjadi berbeda. Perbedaan strategi aliansi dengan strategi *partnership* dapat dilihat pada Tabel 2.2 dibawah ini agar semakin terlihat perbedaannya, tidak hanya dari sisi definisi/pengertiannya tetapi dari sisi waktunya juga.

Tabel 2. 2 Perbedaan Strategi Aliansi Dengan Strategi *Partnership*

	Definisi	Waktu
Aliansi	<p>1. Hubungan yang terjadi secara sengaja antara dua atau lebih perusahaan <i>independent</i> yang menyangkut pertukaran, pembagian, atau pengembangan sumberdaya atau kapabilitas untuk meraih keuntungan manfaat yang saling terkait (Kale dan Singh, 2009)</p> <p>2. Perjanjian kerjasama atau hubungan antara dua atau lebih perusahaan independen, yang akan mengelola satu proyek tertentu, dengan durasi yang ditentukan guna meningkatkan kompetensi (Dussauge dan Garrette, 1995)</p> <p>3. Menggunakan sumberdaya, pengetahuan dan teknologi dapat meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan untuk tetap mempertahankan keunggulan bersaing (Teegen <i>et al.</i>, 2000)</p> <p>4. Upaya kolaborasi antara dua atau lebih sumberdaya di mana perusahaan menggabungkan sumberdaya mereka dalam upaya untuk mencapai tujuan yang saling <i>compatible</i> yang tidak dapat dengan mudah dicapai sendiri (Lambe <i>et al.</i>, 2000)</p> <p>5. Penyatuan sumberdaya dan keterampilan yang spesifik oleh perusahaan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, serta tujuan khusus untuk masing-masing mitra usaha secara personal atau individu (Varadarajan dan Cunningham, 1995)</p>	<p>1. Ketika pembentukan aliansi strategis dengan <i>supplier</i> dan <i>customer</i> dapat memungkinkan produsen untuk fokus pada kegiatan inti dalam penyediaan produk dan layanan berkualitas</p> <p>2. Ketika hasil dari aliansi strategis bergantung tidak hanya pada apa yang dilakukan rekan bisnis secara individu, tetapi rekan pada aliansi juga harus ikut andil dalam memutuskan sesuatu serta ikut menjalankan</p> <p>3. Ketika aliansi juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan (peningkatan kepuasan mitra usaha (Judge dan Dooley, 2006), produk, pasar dan kinerja keuangan (Teegen <i>et al.</i>, 2000), profitabilitas (Hagedoorn dan Schakenraad, 1994) dan inovasi (Ahuja, 2000)</p> <p>4. Ketika asset dan kewajiban mitra usaha yang beraliansi dengan perusahaan tetap tidak berpindah menjadi asset dan kewajiban perusahaan</p> <p>5. Ketika strategi ini diterapkan tidak dari awal perusahaan dibangun melainkan saat sudah berjalan</p> <p>6. Sifatnya lebih formal</p>

Lanjutan Tabel 2.2 Perbedaan Strategi Aliansi Dengan Strategi *Partnership*

	Definisi	Waktu
	<p>6.Kumpulan perseorangan, kelompok atau organisasi yang memiliki sumberdaya (sarana, prasarana, dana, keahlian, akses, pengaruh, dan informasi) yang bersedia dan kemudian terlibat aktif mengambil peran atau menjalankan fungsi dan tugas tertentu dalam suatu rangkaian yang terpadu (Topatimasang <i>et al.</i>, 2000)</p> <p>7.Hubungan simbiosis mutualisme yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh teknologi guna mendapat akses dalam pasar yang spesifik, menurunkan risiko keuangan dan politik serta mencapai keunggulan bersaing (Hunger dan Wheelan, 2000)</p>	
Partnership	<p>1.<i>Partnership</i> merupakan hal yang penting bagi kebanyakan perusahaan yang sudah sukses:</p> <ol style="list-style-type: none"> hubungan pekerjaan dengan perusahaan lain dapat menaikkan strategi fit mendapatkan akses pada pengetahuan baru c. perusahaan dapat merealisasikan visi-visi mereka yang tidak dapat mereka capai jika hanya bergerak sendiri (Madhok dan Tallman, 1998) <p>2.Sebagai '<i>an on-going collaborative relationship</i>' antara dua organisasi legal, berdasarkan komitmen atas pembagian biaya, risiko, dan imbalan dari hasil bekerjasama dengan sama rata (Chicksand, 2015)</p>	<p>1.Ketika pembentukan <i>partnership</i> dengan rekan bisnisnya dapat menghasilkan inovasi baru (produk, jasa, ataupun perusahaan baru)</p> <p>2.Segala sesuatu aktivitas yang terjadi didalam kegiatan <i>partnership</i> melibatkan keputusan kedua belah pihak yang berkepentingan tetapi dapat diwakili salah satu pihak</p> <p>3.Dapat dikatakan <i>partnership</i> ketika mereka berhasil membuat suatu inovasi dan dapat dilirik oleh investor</p> <p>4.Bersifat hubungan jangka panjang</p> <p>5. Memiliki sumberdaya (modal dan keahlian) yang hampir sama dan saling melengkapi</p> <p>6. Lebih bersifat kekeluargaan</p>

Lanjutan Tabel 2.2 Perbedaan Strategi Aliansi Dengan Strategi *Partnership*

	Definisi	Waktu
	<p>3. Sebagai hubungan strategi <i>purposive</i> antara perusahaan independen yang berbagi tujuan yang kompatibel, berusaha untuk saling menguntungkan dan mengakui '<i>high level of mutual independence</i>' (Mohr dan Spekman, 1994)</p> <p>4. Pada hakekatnya mengindikasikan adanya dua pihak atau lebih yang berinteraksi secara dinamis untuk mencapai suatu tujuan bersama (Pamudji, 1985)</p>	<p>7. Persoalan reputasi <i>partnership</i> yaitu ada pada <i>audience, supporters, customers</i> dan <i>stakeholder</i> serta kepada setiap individu di dalam kerjasama ini</p> <p>8. '<i>Benefit sharing</i>' menjadi elemen yang paling penting di <i>partnership</i> dan memasukkan atau kerugian ditanggung kedua belah pihak</p> <p>9. Strategi ini diterapkan dari awal terbentuk bahkan sebelum dibentuk perusahaan atau pembuatan produk atau jasa</p>

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan atribusi aliansi terhadap kesuksesan strategi aliansi

Penelitian yang dilakukan oleh Monczka *et al.* (1998), Handoko (2008) dan Solis (2002) membuktikan bahwa semakin baik atribut aliansinya, maka akan semakin tinggi kesuksesan strategi aliansi. Berdasarkan penelitian dari Mohr dan Spekman (1994) menunjukkan bahwa yang menjadi karakteristik utama kesuksesan strategi aliansi perusahaan yaitu berasal dari atribut aliansinya dengan indikator komitmen, koordinasi dan kepercayaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan *et al.* (2011) bahwa indikator kepercayaan menjadi salah satu dari indikator yang memiliki peran yang penting dalam mencapai kesuksesan strategi aliansi perusahaan.

Secara operasional, indikator pada variabel ini dalam aliansi dapat dipandang sebagai kemampuan dan keinginan mitra aliansinya untuk menyediakan dukungan kualitas dan tekniknya. Tingkatan tertinggi pada indikator akan mengurangi persepsi tentang tindakan yang tidak pasti dari mitra aliansi dan akan mengurangi kemungkinan berperilaku oportunistik.

2. Hubungan resolusi konflik terhadap kesuksesan strategi aliansi

Penelitian yang dilakukan Handoko (2008) membuktikan bahwa resolusi konflik ini seringkali menghasilkan akibat yang positif karena usaha bersama yang diterapkan untuk mencari sinergi integratif ketika konflik melanda mitra bisnis yang merupakan konflik kritis dalam

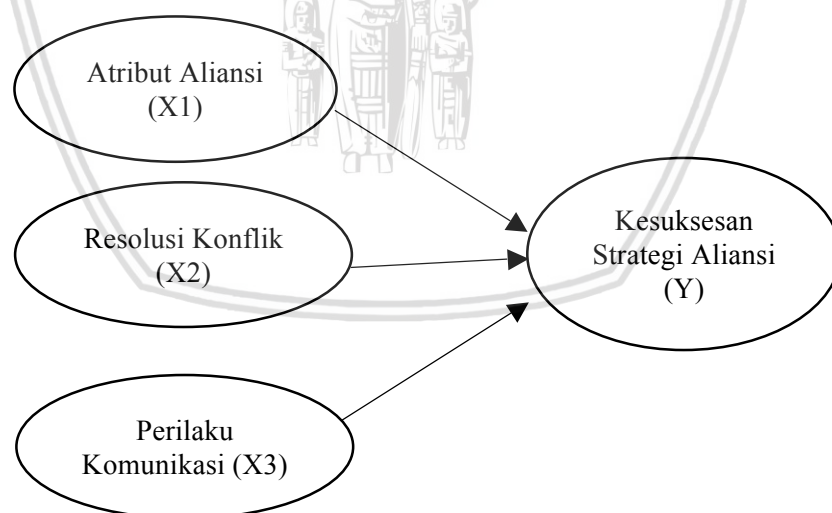
hubungan mereka. Penelitian yang dilakukan Monczka *et al.* (1998) menunjukkan adanya hubungan dari salah satu indikator yaitu *joint problem solving* yang menjadi indikator yang terpenting dalam variabel tersebut karena dapat menciptakan “*win win solution*”. Penelitian yang dilakukan Mohr dan Spekman (1994) menunjukkan hubungan pada setiap *item* pada indikator variabel ini menjadi satu kesatuan yang menghasilkan kesuksesan strategi aliansi. Solis (2002) dan Sambasivan *et al.* (2011) dalam penelitiannya menunjukkan pengaruh antara resolusi konflik terhadap kesuksesan strategi aliansi.

3. Hubungan perilaku komunikasi terhadap kesuksesan strategi aliansi

Penelitian yang dilakukan Handoko (2008) menunjukkan pengaruh komunikasi dalam kesuksesan strategi aliansi yang lebih erat dengan mitranya menjadi hal yang penting. Penelitian dari Monczka *et al.* (1998) dan Solis (2002) di mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi dapat meningkatkan kesuksesan strategi aliansi perusahaan. Hasil yang ditemukan Mohr dan Spekman (1994) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi dan partisipasi menunjukkan pengaruh signifikan pada kesuksesan aliansi. Menurut hasil penelitian Sambasivan *et al.* (2011) bahwa temuan utamanya adalah komunikasi harus menjadi komponen utama dalam meraih kesuksesan strategi aliansi. Komunikasi yang dibangun berdasarkan moral maupun material seperti variabel ini akan mendongkrak kualitas aliansi perusahaan bersama mitranya.

D. Model Konseptual

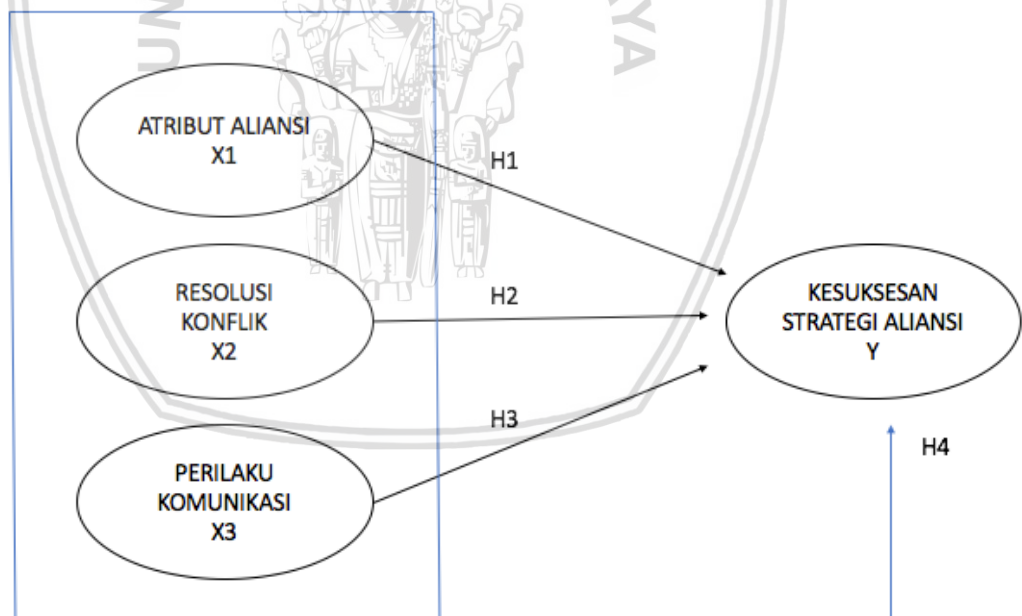
Menurut Sekaran dalam bukunya *Business Research* (1992) yang dikutip oleh Sugiyono (2016), kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Penelitian ini harus menggunakan istilah khusus untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diteliti. Agar fenomena yang diteliti tersebut dapat digambarkan secara tepat harus menggunakan konsep. Penggunaan konsep dalam menggambarkan fenomena yang diteliti dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan beberapa istilah untuk beberapa kejadian yang saling berkaitan. Berdasarkan pokok permasalahan, maka dapat dibuat model konsep penelitian seperti Gambar 2.7 sebagai berikut:



Gambar 2. 7 Model Konseptual

E. Model Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Nazir (2014) adalah sebuah jawaban sementara dalam sebuah permasalahan penelitian yang harus diuji kebenarannya melalui penelitian secara empiris. Berdasarkan apa yang sudah dijelaskan atau dipaparkan pada kajian pustaka yang telah dikaji di atas, maka dalam penelitian ini akan dapat dibuat hipotesis atau jawaban sementara atas hasil penelitian sebelumnya yang disesuaikan dengan rumusan masalah yang dipilih untuk diuji. Hubungan mengenai variabel yang terlibat dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antar variabel yang ada model penelitian dan hipotesis dapat dilihat pada Gambar 2.8 berikut ini:



Gambar 2. 8 Model Hipotesis Penelitian

Keterangan:

→ = Berpengaruh secara simultan

—————→ = Berpengaruh secara parsial

Berdasarkan hipotesis diatas, maka rumusan model hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis 1: Atribut Aliansi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.
2. Hipotesis 2: Resolusi Konflik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.
3. Hipotesis 3: Perilaku Komunikasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.
4. Hipotesis 4: Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini digunakan *explanatory research* atau penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausalitas (sebab akibat) dari masing-masing variabel melalui pengujian hipotesis dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Effendi dan Tukiran (2014) penelitian eksplanatori menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi terhadap kesuksesan strategi aliansi.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang mengutamakan keterangan melalui angka-angka, sehingga gejala-gejala penelitian diukur dengan menggunakan skala-skala (Ali, 1997). Mengkuantifikasi data dan melakukan generalisasi atas hasil yang didapatkan dari sampel yang mewakili populasi yang sedang diteliti merupakan tujuan dari penelitian kuantitatif (Malhotra, 2009). Pendekatan kuantitatif dipakai untuk menjawab rumusan masalah berdasarkan konsep dan teori yang ada, sehingga hipotesis dapat dirumuskan dengan baik.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada penelitian ini dilakukan di Kota Malang. Menurut hasil pra-survei dengan melakukan wawancara langsung dengan area

koordinator Malang Raya yaitu Bapak Sugiarto didapatkan alasan mengapa akhirnya dipilih Kota Malang. Malang Raya sendiri wilayahnya dibagi menjadi tiga bagian menurut penyebaran agen Tapp Market, yaitu Kota Malang, Kota Batu, dan Malang Kabupaten. Alasan dipilihnya Kota Malang dikarenakan dari kurang lebih 600 agen yang tersebar di Malang Raya, paling banyak yaitu tersebarnya di Kota Malang sekitar 400 agen dan sisanya tersebar di Kota Batu dan Malang Kabupaten (Malang Selatan). Klasifikasi agennya pun juga lebih luas mulai dari mahasiswa dikarenakan Kota Malang dikenal sebagai salah satu kota tujuan pendidikan karena banyaknya perguruan tinggi sampai dengan ibu rumah tangga.

C. Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Variabel

Umumnya konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas, konsep dibuat dan dihasilkan oleh ilmuwan secara sadar untuk keperluan ilmiah yang khas dan tertentu atau konstrak. Variabel yang terdapat pada penelitian ini terdiri dari variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Lebih lanjut dijelaskan bahwa variabel adalah konsep yang mempunyai macam-macam nilai (Nazir, 2014). Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel bebas

Variabel bebas (independen) merupakan variabel stimulus yang mempengaruhi variabel lain, sehingga secara bebas memiliki pengaruh terhadap variabel lain (Narbuko dan Achmad, 2007). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Atribut Aliansi (X1), Resolusi Konflik (X2), dan Perilaku Komunikasi (X3).

b. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) merupakan variabel yang memberikan reaksi atau respon jika dihubungkan dengan variabel bebas (Sarwono, 2006). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kesuksesan Strategi Aliansi (Y).

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir, 2014). Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas (Independen)

1) Atribut Aliansi (X1)

Merupakan sifat-sifat dari objek yang menjalin hubungan kolaboratif antara perusahaan dengan mitra aliansinya. Berikut merupakan tiga indikator yang dimiliki Atribut Aliansi (X1) yakni sebagai berikut:

- a) Komitmen mengacu pada keinginan bekerja yang timbul dari agen Tapp Market dengan Tapp Market mengatas namakan hubungan aliansi. Item dari komitmen terbagi menjadi:
1. Agen Tapp Market berkomitmen untuk memiliki waktu untuk melaksanakan kewajiban dalam hubungan aliansi.
 2. Agen Tapp Market berkomitmen untuk mengikuti pelatihan yang diadakan Tapp Market secara rutin.
- b) Koordinasi dan kepercayaan merupakan kegiatan yang dilakukan agen Tapp Market dengan Tapp Market untuk meminimalisasi hal-hal yang dapat menghambat aliansi. Item dari koordinasi dan kepercayaan terbagi menjadi:
1. Agen Tapp Market percaya bahwa strategi aliansi yang diterapkan Tapp Market dapat memberikan keuntungan pada bisnisnya.
 2. Agen Tapp Market dengan Tapp Market menyepakati strategi yang diterapkan dalam aliansi ini.
 3. Agen Tapp Market dengan Tapp Market memiliki tingkat harmonisasi yang tinggi dalam hubungan aliansi.
 4. Agen Tapp Market merasa bahwa Tapp Market sudah berkoordinasi dengan baik.
- c) Saling ketergantungan merupakan kebutuhan agen Tapp Market terhadap Tapp Market atau sebaliknya agar mencapai tindakan atau

hasil yang diinginkan. Item dari saling ketergantungan terbagi menjadi:

1. Agen Tapp Market tidak dengan mudah menghentikan hubungan aliansinya dan beralih ke perusahaan e-commerce lainnya.
2. Agen Tapp Market tidak membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi dalam beraliansi dengan Tapp Market.
3. Agen Tapp Market tidak mengeluarkan biaya yang banyak untuk beraliansi dengan Tapp Market.

2) Resolusi Konflik (X2)

Merupakan cara yang dilakukan oleh setiap perusahaan dengan mitra aliansinya saat terjadi masalah atau konflik agar dapat cepat terselesaikan. Berikut tiga indikator yang dimiliki resolusi konflik yakni sebagai berikut:

- a) Teknik resolusi konflik konstruktif merupakan kegiatan yang fokus pada penyelesaian masalah bersama agen Tapp Market dengan Tapp Market. Item dari teknik resolusi konflik konstruktif terbagi menjadi:
 1. Tapp Market melibatkan agen Tapp Market untuk berinteraksi dalam menyelesaikan masalah.
 2. Tapp Market dapat meyakinkan agen Tapp Market dengan cara persuasif dalam menyelesaikan masalah.

b) Teknik menghindari konflik merupakan kegiatan yang secara umum untuk menghindari dan menenangkan masalah antara agen Tapp Market dengan Tapp Market. Item dari teknik menghindari konflik terbagi menjadi:

1. Tapp Market lebih memilih untuk menghindari masalah dengan agen Tapp Market.
2. Tapp Market dapat menenangkan agen Tapp Market saat terjadi masalah.

c) Teknik resolusi konflik destruktif merupakan kegiatan yang menghindari pengaruh koersif dalam menyelesaikan masalah yang digunakan Tapp Market dengan agen Tapp Market. Item dari teknik resolusi konflik destruktif terbagi menjadi:

1. Tapp Market tidak pernah melontarkan kata kasar atau yang tidak seharusnya diucapkan kepada agen Tapp Market.
2. Tapp Market menggunakan MOU sebagai dasar dalam menyelesaikan masalah dengan agen Tapp Market.

3) Perilaku Komunikasi (X3)

Merupakan hubungan timbal balik antara Tapp Market dengan agennya selaku mitra aliansinya yang terstruktur. Berikut tiga indikator yang dimiliki Perilaku Komunikasi (X3) yakni sebagai berikut:

a) Kualitas komunikasi merupakan aspek kunci dari penyebaran informasi dari Tapp Market kepada agen Tapp Market. Item dari kualitas informasi terbagi menjadi:

1. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara akurat.
 2. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara tepat.
 3. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara cukup.
 4. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara kredibel.
- b) Penyebaran informasi mengacu pada sejauh mana informasi yang kritis dan sering dikomunikasikan dari Tapp Market kepada agen Tapp Market. Item penyebaran informasi terbagi menjadi:
1. Tapp Market menyampaikan semua informasi yang dimilikinya kepada agen Tapp Market.
 2. Tapp Market menginformasikan terkait perubahan yang diperlukan kepada agen Tapp Market.
 3. Dalam hubungan aliansi, harapan dari agen Tapp Market yaitu terkait informasi yang diberikan Tapp Market dapat membantu.
 4. Agen Tapp Market mengharapkan Tapp Market untuk selalu menginformasikan perubahan yang terjadi yang dapat memberikan efek pada agen.

c) Partisipasi mengacu pada sejauh mana agen Tapp Market terlibat secara bersama dalam perencanaan dan pengaturan tujuan dengan Tapp Market. Item partisipasi terbagi menjadi:

1. Agen Tapp Market ikut berpartisipasi dalam pembentukan tujuan dan peramalan bersama dengan Tapp Market.
2. Agen Tapp Market ikut membantu Tapp Market dalam merencanakan kegiatan bisnisnya.
3. Saran yang diberikan agen Tapp Market didukung oleh Tapp Market.

a. Variabel Terikat (Dependen)

Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)

Merupakan kesuksesan yang dialami oleh Tapp Market dengan agen selaku mitra aliansinya dalam menggabungkan sumber daya seperti teknologi dan keahlian yang dapat meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Berikut dua indikator yang dimiliki kesuksesan strategi aliansi (Y) yakni sebagai berikut:

- a) Kepuasan menunjukkan perasaan senang dari agen Tapp Market yang muncul setelah beraliansi dan melihat kinerja dari Tapp Market. Item kepuasan terbagi menjadi:
1. Agen Tapp Market merasa puas dengan hubungan yang terjalin bersama Tapp Market.
 2. Agen Tapp Market merasa puas dengan bantuan yang ditawarkan Tapp Market.

3. Agen Tapp Market merasa puas dengan dukungan sistem marketing yang kooperatif yang diberikan Tapp Market.
- b) *Dyadic sales* atau penjualan dua arah merupakan hasil yang diperoleh dari penjualan agen Tapp Market yang menguntungkan pula bagi pihak Tapp Market. Item penjualan dua arah terbagi menjadi:
 1. Penjualan yang dihasilkan agen Tapp Market sesuai dengan perkiraan saat akan bergabung
 2. Hasil penjualan agen Tapp Market terbanyak berasal dari aplikasi Tapp Market.



Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi	Item
Atribut Aliansi (X1) (Monczka, 1998)	Salah satu upaya yang digunakan ketika agen ingin memperkuat hubungan aliannya dengan perusahaan	Komitmen (Solis, 2002)	Keinginan bekerja yang timbul dari agen Tapp Market dengan Tapp Market mengatas namakan hubungan aliansi	1.Agen Tapp Market berkomitmen untuk memiliki waktu untuk melaksanakan kewajiban dalam hubungan aliansi 2.Agen Tapp Market berkomitmen untuk mengikuti pelatihan yang diadakan Tapp Market secara rutin
		Koordinasi dan Kepercayaan (Solis, 2002)	Kegiatan yang dilakukan agen Tapp Market dengan Tapp Market untuk meminimalisasi hal-hal yang dapat menghambat aliansi	1.Agen Tapp Market percaya bahwa strategi aliansi yang diterapkan Tapp Market dapat memberikan keuntungan pada bisnisnya 2.Agen Tapp Market dengan Tapp Market menyepakati strategi yang diterapkan dalam aliansi ini 3.Agen Tapp Market dengan Tapp Market memiliki tingkat harmonisasi yang tinggi dalam hubungan aliansi 4.Agen Tapp Market merasa bahwa Tapp Market sudah berkoordinasi dengan baik
		Saling Ketergantungan (Solis, 2002)	Kebutuhan agen Tapp Market terhadap Tapp Market atau sebaliknya agar mencapai tindakan atau hasil yang diinginkan.	1.Agen Tapp Market tidak dengan mudah menghentikan hubungan aliansi dengan Tapp Market dan beralih ke perusahaan seperti Tapp Market 2.Agen Tapp Market tidak membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi dalam beraliansi dengan Tapp Market 3.Agen Tapp Market tidak mengeluarkan biaya yang banyak untuk beraliansi dengan Tapp Market

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi	Item
Resolusi Konflik (X2) (Monczka, 1998 dalam Solis, 2002)	Agen dan perusahaan bersama-sama menyelesaikan konflik yang terjadi	Teknik Resolusi Konflik Konstruktif (Solis, 2002)	Merupakan kegiatan yang fokus pada penyelesaian masalah bersama agen Tapp Market dengan Tapp Market	1.Tapp Market melibatkan agen Tapp Market untuk berinteraksi dalam menyelesaikan masalah secara bersama 2.Tapp Market dapat meyakinkan agen Tapp Market dengan cara persuasif dalam menyelesaikan masalah
		Teknik Menghindari Konflik (Solis, 2002)	Merupakan kegiatan yang secara umum untuk menghindari dan menenangkan masalah antara agen Tapp Market dengan Tapp Market	1.Tapp Market lebih memilih untuk menghindari masalah dengan agen Tapp Market 2.Tapp Market dapat menenangkan agen Tapp Market saat terjadi masalah
		Teknik Resolusi Konflik Destruktif (Solis, 2002)	Merupakan kegiatan yang menghindari pengaruh koersif dalam menyelesaikan masalah yang digunakan Tapp Market dengan agen Tapp Market	1.Tapp Market tidak pernah melontarkan kata kasar atau yang tidak seharusnya diucapkan kepada agen Tapp Market 2.Tapp Market menggunakan MOU/kontrak kerja sebagai dasar dalam menyelesaikan masalah dengan agen Tapp Market

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi	Item
Perilaku Komunikasi (X3) (Mohr dan Spekman, 1994 dalam Solis, 2002)	Hubungan timbal balik antara agen dengan perusahaan yang terstruktur, terencana, dan rutin	Kualitas Komunikasi (Mohr dan Spekman, 1994 dalam Solis, 2002)	Merupakan aspek kunci dari penyebaran informasi dari Tapp Market kepada agen Tapp Market	1. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara akurat 2. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara tepat 3. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara cukup 4. Agen Tapp Market merasa bahwa berkomunikasi dengan Tapp Market dilakukan secara kredibel
		Penyebaran Informasi (Mohr dan Spekman, 1994 dalam Solis, 2002)	Mengacu pada sejauh mana informasi yang kritis dan sering dikomunikasikan dari Tapp Market kepada agen Tapp Market	1. Tapp Market menyampaikan semua informasi yang dimilikinya kepada agen Tapp Market 2. Tapp Market menginformasikan terkait perubahan yang diperlukan kepada agen Tapp Market 3. Dalam hubungan aliansi, harapan dari agen Tapp Market yaitu terkait informasi yang diberikan Tapp Market agar dapat membantu 4. Agen Tapp Market mengharapkan Tapp Market untuk selalu menginformasikan perubahan yang terjadi yang dapat memberikan efek terhadap agen
		Partisipasi (Mohr dan Spekman, 1994 dalam Solis, 2002)	Mengacu pada sejauh mana agen Tapp Market terlibat secara bersama dalam perencanaan dan pengaturan tujuan dengan Tapp Market	1. Agen Tapp Market ikut berpartisipasi dalam pembentukan tujuan dan peramalan bersama dengan Tapp Market 2. Agen Tapp Market ikut membantu Tapp Market dalam merencanakan kegiatan bisnisnya 3. Saran yang diberikan agen Tapp Market didukung oleh Tapp Market

Lanjutan Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi	Item
Kesuksesan Strategi Aliansi (Y) (Winata dan Devie, 2013)	Merupakan kolaborasi antara agen Tapp Market dengan Tapp Market dimana Tapp Market menggabungkan sumber dayanya untuk mencapai tujuan yang saling kompatibel yang tidak dapat dicapai sendiri dengan mudah	Kepuasan (Mohr dan Spekman, 1994 dalam Solis, 2002)	Menunjukkan perasaan senang dari agen Tapp Market yang muncul setelah beraliansi dan melihat kinerja dari Tapp Market	1.Agen Tapp Market merasa puas dengan hubungan yang terjalin bersama Tapp market 2.Agen Tapp Market merasa puas dengan bantuan yang ditawarkan Tapp Market 3.Agen Tapp Market merasa puas atas dukungan sistem marketing yang kooperatif yang diberikan Tapp Market
		Dyadic Sales (Penjualan Dua Arah) (Mohr dan Spekman, 1994)	Merupakan hasil yang diperoleh dari penjualan agen Tapp Market yang menguntungkan pula bagi pihak Tapp Market	1.Penjualan yang dihasilkan agen Tapp Market sesuai dengan perkiraan saat akan bergabung 2.Hasil penjualan agen Tapp Market terbanyak berasal dari aplikasi Tapp Market

3. Skala Pengukuran

Skala merupakan alat yang membedakan individu atau unit analisis berdasarkan variabel-variabel dalam penelitian (Sekaran, 2003; Zulganef, 2013). Skala pengukuran yang terdapat pada penelitian ini menggunakan skala Likert atau juga yang dinamakan skala *summated-ratings* yang digunakan untuk mengukur sikap dimana subjek dimintai untuk mengidentifikasi tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pertanyaan, skor sikap subjek adalah nilai total yang diperoleh setelah menjumlahkan masing-masing pernyataan (Churchill, 2005). Menggunakan skala Likert untuk membuat pernyataan-pernyataan yang menyangkut karakteristik objek yang dapat mempengaruhi subjek terhadap objek tersebut. Pengukuran aspek pengaruh Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi, digunakan skala Likert dengan keterangan pada Tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3. 2 Skor Skala Likert

No.	Jawaban	Kode	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Ragu-Ragu	RR	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2016)

D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau hal-hal yang menarik untuk diteliti yang telah ditelaah (Sekaran, 2003; Zulganef, 2013). Berdasarkan teori tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah agen Tapp Market di Kota Malang, dengan kriteria:

- a. Agen dengan usia minimal 21 tahun. Minimal usia 21 tahun dipilih dengan anggapan bahwa responden sudah dewasa diharapkan agen mampu memahami item-item dari setiap variabel-variabel atribut aliansi, resolusi konflik, perilaku komunikasi, dan kesuksesan strategi aliansi dari pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.
- b. Agen Tapp Market yang aktif melakukan kegiatan transaksional dengan pelanggannya dalam satu tahun terakhir.
- c. Agen Tapp Market yang sudah satu tahun atau lebih beraliansi dengan Tapp Market.

Alasan memilih kriteria populasi diatas berdasarkan variabel-variabel (Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, Perilaku Komunikasi, dan Kesuksesan Strategi Aliansi) yang digunakan dalam penelitian ini agar pertanyaan mengenai hal-hal yang sifatnya spesifik terkait kesuksesan strategi aliansi dapat terjawab. Pertimbangan memilih kriteria-kriteria diatas muncul dari indikator variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seperti salah satu indikator dari variabel atribut aliansi yaitu komitmen, agar dapat mendapatkan jawaban dari item indikator komitmen yaitu dengan kriteria

seperti di poin c diatas. Membuat kriteria yang spesifik diharapkan nantinya sampel pada penelitian ini dapat membantu menjawab rumusan masalah yang ada.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari unsur-unsur kelompok objek yang lebih besar (Churchill, 2001). Sampel digunakan karena pertama, menghitung populasi yang lengkap akan mahal dan memakan waktu. Kedua, sampel digunakan untuk menyimpulkan ketepatan sensus. Mengetahui penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yaitu menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n : Jumlah sampel
- N : Jumlah populasi
- e : Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Berdasarkan jumlah populasi agen yang sudah diketahui yaitu berjumlah 218 agen di Kota Malang periode Januari 2017 - Mei 2017 sesuai dengan kriteria populasi yang sudah dijabarkan di poin satu diatas. Jumlah tersebut didapatkan berdasarkan jumlah awal populasi di Malang Raya sebanyak kurang lebih 600 agen tersebar dan di Kota Malang sendiri yaitu 400 agen, selanjutnya diseleksi dengan kriteria tersebut. Populasi a, b, dan c, maka dengan menggunakan tingkat kesalahan 5%, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 142 sampel dihitung

menggunakan rumus *Slovin* (hasil perhitungan terlampir pada daftar lampiran).

3. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini digunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan *purposive sampling* yaitu metode untuk memperoleh informasi dari sasaran-sasaran sampel tertentu yang disengaja karena sampel tersebut mewakili populasi (Zulganef, 2013). Sebanyak 142 sampel yang akan diperoleh dalam penelitian ini yaitu sudah berdasarkan kriteria yang telah dibahas pada subbab populasi sebelumnya. Menentukan pengambilan sampel akan digunakan batas waktu dalam pengumpulan kuesioner yaitu selama tujuh hari dengan mengurutkan dari yang pertama kali masuk sampai yang terakhir yaitu ke 142. Menetapkan batas waktu tersebut, dibagi ke dalam dua kemungkinan yaitu via *GoogleForms*:

- a. Jika sudah melampaui batas waktu pengumpulan tersebut tetapi hasil kuesioner belum mencapai 142, maka akan ditambah batas waktu sampai terkumpul 142 hasil kuesioner.
- b. Jika sudah melampaui batas waktu pengumpulan tersebut tetapi hasil kuesioner melebihi 142, maka akan dipilih berdasarkan urutan dari yang pertama kali masuk setelah melalui proses pemeriksaan terlebih dahulu.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian merupakan subjek dari mana data diperoleh (Arikunto, 2010). Terdapat dua sumber data dalam penelitian ini, yaitu sumber data primer dan sekunder:

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2016) data primer merupakan sumber data atau informasi yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data tersebut salah satunya adalah melalui pertanyaan tertulis dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 142 sampel.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2016) data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder dari penelitian ini adalah data dari internet, buku-buku, dan jurnal penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini.

F. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner *online*. Kuesioner adalah daftar pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis (Soemardjan dan Koentjaningrat, 1990; Zulganef, 2013). Kuesioner *online* berarti merupakan daftar pertanyaan-pertanyaan yang disusun

menggunakan media elektronik. Kuesioner *online* disebar ke agen Tapp Market yang berisikan pernyataan atau pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian untuk dijawab oleh sampel yang memenuhi karakteristik sebagai berikut; agen usia minimal 21 tahun, aktif melakukan kegiatan transaksional dengan pelanggannya selama satu tahun terakhir, dan yang sudah beraliansi satu tahun lamanya. Jawaban dari kuesioner yang disebarakan itulah yang kemudian dianalisis untuk diolah menjadi data dalam penelitian ini.

Berikut ini merupakan alur pengumpulan data pada penelitian ini:

a. Kontak sampel melalui:

Koordinator Area Malang Raya, Bapak Sugiarto selaku *area coordinator* Malang Raya menjadi penghubung dengan sampel, dikarenakan Pak Sugiarto yang memiliki semua data nama-nama agen (sampel) yang dibutuhkan.

b. Bagi calon sampel penelitian ini yaitu agen, permohonan untuk menjadi responden akan dikirimkan melalui aplikasi pesan singkat WhatsApp.

c. Setelah persetujuan didapatkan, kuesioner akan dikirim kepada sampel melalui aplikasi pesan singkat WhatsApp.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2016). Instrumen penelitian merupakan sebuah alat pengumpul data, dalam penelitian ini

instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner *online* yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan gambaran pemikiran dari subjek penelitian. Kuesioner *online* yang diberikan berisikan pertanyaan terstruktur dan jawaban dari kuesioner *online* yang sudah disajikan. Kuesioner *online* disusun secara sistematis dan akan digunakan untuk menjaring data sehingga akan diperoleh data yang akurat. Instrumen penelitian dirancang menjadi dua bagian yaitu kuesioner pertanyaan/pernyataan untuk memperoleh informasi tentang identitas responden dan angket untuk memperoleh tanggapan responden tentang variabel penelitian.

1. Uji Instrumen

Hasil penelitian dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen penelitian yang disusun harus dapat memiliki keterandalan (reliabilitas) dan kesahihan (validitas). Uji validitas dan reliabilitas diperlukan untuk mengukur instrumen penelitian. Langkah-langkah yang terdapat dalam uji instrumen melibatkan berbagai pengujian data dengan program IBM SPSS versi 23 *for macbook*.

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran penelitian yang menunjukkan tingkat-tingkat kesahan suatu instrumen. Menurut Arikunto (2010) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Menggunakan instrumen yang valid, diharapkan hasil penelitian

dapat valid pula. Instrumen dikatakan valid jika nilai signifikan lebih dari atau sama dengan 0,3 ($r \geq 0,3$). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2010):

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi antara butir dengan jumlah skor
- n = Banyaknya populasi atau sampel
- X = Skor butir
- Y = Jumlah skor
- $\sum x$ = Jumlah skor dalam distribusi x
- $\sum y$ = Jumlah skor dalam distribusi y
- $\sum x^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi x
- $\sum y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi y

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya. Menurut Arikunto (2010) reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrument tersebut sudah baik. Pengujian reliabilitas instrumen rentang skor antara 1-5 menggunakan rumus *Croanbach alpha* (Arikunto, 2010) sebagai berikut:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r = Indeks reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal
- $\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir
- σ_t^2 = Varians total

Rumus *Croanbach alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 0 dan 1, misalnya kuesioner atau soal bentuk uraian. Ketentuan pengujian reliabilitas dengan metode *Croanbach alpha* adalah dengan membandingkan koefisien rumus *alpha* (α) dengan $\geq 0,6$. Jika koefisien *alpha* (r -Hitung) $< 0,6$ maka item tersebut tidak reliabel (Arikunto, 2010).

c. Hasil Uji Validitas

Sebelum melanjutkan penelitian, maka perlu melakukan uji validitas terlebih dahulu. Pengujian validitas data penelitian ini menggunakan program SPSS versi 23 *for macbook* dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson* menghasilkan nilai masing-masing item pertanyaan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam Tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Uji Validitas Variabel

Item	r Hitung	Sig.	Keterangan
X1.1	0,652	0,000	Valid
X1.2	0,725	0,000	Valid
X1.3	0,756	0,000	Valid
X1.4	0,747	0,000	Valid
X1.5	0,709	0,000	Valid
X1.6	0,746	0,000	Valid
X1.7	0,737	0,000	Valid
X1.8	0,713	0,000	Valid
X1.9	0,674	0,000	Valid
X2.1	0,704	0,000	Valid
X2.2	0,662	0,000	Valid
X2.3	0,706	0,000	Valid
X2.4	0,713	0,000	Valid
X2.5	0,620	0,000	Valid

Lanjutan Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel

Item	r Hitung	Sig.	Keterangan
X2.6	0,620	0,000	Valid
X3.1	0,677	0,000	Valid
X3.2	0,600	0,000	Valid
X3.3	0,678	0,000	Valid
X3.4	0,506	0,000	Valid
X3.5	0,718	0,000	Valid
X3.6	0,680	0,000	Valid
X3.7	0,665	0,000	Valid
X3.8	0,704	0,000	Valid
X3.9	0,588	0,000	Valid
X3.10	0,606	0,000	Valid
X3.11	0,567	0,000	Valid
Y1	0,749	0,000	Valid
Y2	0,802	0,000	Valid
Y3	0,771	0,000	Valid
Y4	0,752	0,000	Valid
Y5	0,668	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 6

Dari Tabel 3.3 dapat dilihat bahwa nilai r-hitung lebih dari atau sama dengan 0,3 ($r \geq 0,3$), maka dapat dikatakan item-item tersebut valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Demikian, penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

d. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan program SPSS 23 *for macbook* dapat dilihat dalam Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3. 4 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koef. Reliabilitas	Keterangan
1.	Atribut Aliansi (X1)	0,882	Reliabel
2.	Resolusi Konflik (X2)	0,747	Reliabel
3.	Perilaku Komunikasi (X3)	0,851	Reliabel
4.	Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)	0,796	Reliabel

Sumber: Lampiran 6

Dari Tabel 3.4 diketahui bahwa nilai dari *Cronbach alpha* untuk semua variabel lebih dari sama dengan 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel. Demikian, penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya karena hasil pengujian reliabilitas terbukti reliabel.

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Churchill (2004) analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik dari kelompok-kelompok tertentu. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan keadaan gejala sosial apa adanya, tanpa melihat hubungan-hubungan yang ada (Bungin, 2008). Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2016).

Analisis deskriptif memiliki tujuan yaitu untuk membuat suatu deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai sebuah fakta, serta hubungan fenomena yang akan diselidiki. Data yang diperoleh disajikan dalam tabel yang berbentuk angka, persentase, frekuensi, dan rata-rata. Analisis deskriptif akan menyajikan data melalui tabel, grafik yang umumnya menggunakan histogram,

kemudian dilanjutkan dengan perhitungan nilai sentral untuk melihat sebaran data dengan menghitung modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, presentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan presentasi.

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Teknik statistik ini cocok digunakan apabila sampel yang diambil dari populasi yang jelas (Sugiyono, 2016). Langkah-langkah yang terdapat dalam analisis inferensial melibatkan berbagai pengujian data dengan program SPSS versi 23 *for MacBook* sebagai berikut:

a. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2010). Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil. Mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak terdapat dua cara, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik.

- a) Analisis grafik menurut Ghozali (2010) pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari

residualnya. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2010):

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi ini memenuhi asumsi normalitas.
 2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi ini tidak memenuhi asumsi normalitas.
- b) Analisis Statistik untuk menguji normalitas selain menggunakan uji normalitas dengan grafik dapat pula dilakukan dengan analisis statistik. Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah dengan uji non-parametik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Uji K-S ini dilakukan dengan membuat hipotesis terlebih dahulu (Ghozali, 2010):

H_0 : Data residual berdistribusi normal, apabila sig. 2-tailed $\geq \alpha = 0,05$

H_1 : Data residual tidak berdistribusi normal, apabila sig. 2-tailed $\leq \alpha = 0,05$

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali,

2010). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dalam model regresi. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2010):

1. Apabila nilai *tolerance* $\geq 0,1$ dan nilai VIF ≤ 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
2. Apabila nilai *tolerance* $\leq 0,1$ dan nilai VIF ≥ 10 , maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.
- 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda maka disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2010). Model regresi yang baik yaitu yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Santoso (2001) deteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat *scatter plot*:

1. Jika adanya pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastitas.
2. Jika tidak adanya pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas angka nol (0) dan dibawah angka nol (0) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastitas.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi berganda adalah salah satu teknik parametrik yang digunakan untuk menganalisa hubungan antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen tunggal (Morissan, 2012). Analisis regresi berganda akan dilakukan apabila jumlah variabel independennya lebih dari satu. Jika dihubungkan dengan penelitian ini, maka analisis regresi berganda adalah untuk mengidentifikasi variabel Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi yang berpengaruh terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Rumus analisis regresi berganda menurut Sugiyono (2013) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y	= Kesuksesan Strategi Aliansi
a	= Konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃	= Koefisien Regresi
X ₁	= Atribut Aliansi
X ₂	= Resolusi Konflik
X ₃	= Perilaku Komunikasi

c. Uji Hipotesis

- 1) Uji F (Uji Simultan), menurut Ghozali (2010) uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$, artinya apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_1) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$, artinya semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Menguji hipotesis ini menggunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2010):

- Apabila nilai probabilitas (sig.) $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- Apabila nilai probabilitas (sig.) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

- 2) Uji t (Uji Parsial), menurut Ghozali (2010) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak di uji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau:

$H_0 : b_i = 0$, artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_1) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$H_1 : b_i \neq 0$, artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Menguji hipotesis ini menggunakan statistik t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2010):

- a) Apabila nilai probabilitas (sig.) $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
- b) Apabila nilai probabilitas (sig.) $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

d. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Koefisien determinasi (*Adjusted R²*) bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2010). Nilai *adjusted R²* yang kecil menandakan

bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka *adjusted R²* pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui nilai koefisien determinasi, menurut Sarwono (2006) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Kd = (r)^2 \times 100 \%$$

Keterangan:

Kd = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

Nilai *adjusted R²* berkisar antara 0 dan 1 ($0 < \text{Adjusted } R^2 < 1$) dengan ketentuan sebagai berikut (Sarwono, 2006):

1. Jika *adjusted R²* semakin mendekati 1, maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat semakin erat atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai baik.

2. Jika *adjusted* R^2 semakin menjauhi 1, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat jauh atau dengan kata lain model tersebut dapat dinilai kurang baik.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Tapp Commerce merupakan perusahaan *start-up electronic commerce* yang didirikan untuk mempertemukan pembeli dan penjual dalam satu aplikasi *mobile marketplace* yang memudahkan pembelian *online* menggunakan uang tunai. Tapp Commerce berdiri pada tahun 2013 berkantor pusat di Finlandia dan sudah berekspansi ke lima negara berkembang yaitu Indonesia, Vietnam, Filipina, Thailand, dan Myanmar. Tapio Järvenpää adalah CEO baru Tapp Commerce tahun 2017 yang sebelumnya menjabat COO (*Chief of Operating Officer*) untuk menggantikan Warren Sampel dan di Indonesia sendiri ada bapak Deddy Satria Prihadi selaku *country manager of* Tapp Indonesia. Berikut ini adalah logo dari Tapp Commerce:



Gambar 4. 1 Logo Tapp Commerce

Sumber: tappcommerce.com (2017)

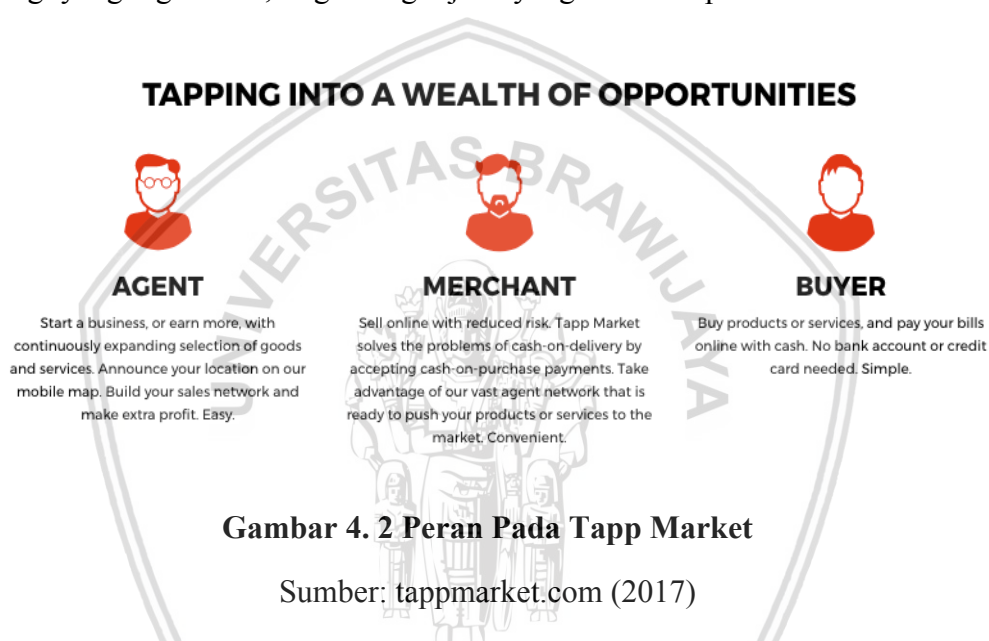
Tim Tapp Commerce Finlandia melihat adanya peluang untuk mengembangkan bisnisnya di negara berkembang dikarenakan terdapat faktor-faktor yang muncul yang dapat dijadikan permasalahan. Adapun faktor-faktornya tersebut antara lain:

- a. Jumlah wirausahawan di negara berkembang masih sangat sedikit.
- b. Kepemilikan rekening bank seperti kartu debit dan kredit masih sedikit.
- c. Pengguna *smartphone* di negara berkembang termasuk kedalam kategori yang terus mengalami peningkatan.

Munculnya permasalahan tersebut berujung pada pembuatan produk inovasi. Tapp Commerce Finlandia berekspansi ke Indonesia pada bulan Juli 2015. Tapp Commerce Finlandia menjalin hubungan *partnership* dengan tim Indonesia yaitu PT. Tapp Digital Indonesia, guna membuat produk inovasi yang dinamakan Tapp Market. Untuk merealisasikan produk inovasinya tersebut, maka Tapp Commerce Finlandia memfasilitasi modal untuk pembiayaan pembuatan aplikasi Tapp Market dalam hubungan *partnership*nya dengan Tapp Indonesia. Tapp Market adalah sebuah aplikasi *mobile shopping* yang khusus dibuat untuk memfasilitasi belanja *online* menggunakan uang tunai berbasis digital, sehingga nantinya akan berdampak pada pertumbuhan jumlah wirausahawan berbasis digital di Indonesia.

Tapp Market beroperasi dengan campur tangan peran-peran didalamnya seperti agen, merchant, dan pembeli. Terdapat perbedaan antara peran agen dengan merchant. Agen merupakan mitra aliansi Tapp Commerce yang menjalin strategi aliansi bersama di mana terjadinya *transfer* sumber daya seperti teknologi yang dimiliki perusahaan dan keahlian seperti penjualan yang dimiliki oleh setiap agen.

Merchant merupakan penjual yang tidak menginginkan risiko yang lebih, sehingga hanya menjualkan barang yang dimilikinya ke aplikasi khusus merchant yang nantinya akan diperjualbelikan oleh agen. Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas mengenai strategi yang dianut oleh Tapp Commerce Finlandia dengan Indonesia dan juga Tapp Indonesia dengan agennya, terdapat perbedaan strategi yang digunakan, tergantung tujuan yang akan dicapai.



Menurut hasil pra-survei yang sudah dilakukan terlebih dahulu melalui wawancara langsung dengan area koordinator Malang Raya yaitu bapak Sugiarto, Tapp Market sudah tersebar ke-15 kota diseluruh Indonesia. Terdapat total 51.000 agen yang berada di Indonesia dan untuk di Jawa Timur sendiri sudah mencapai kurang lebih 1.000 agen Tapp Market. Wilayah Malang Raya terbagi menjadi tiga bagian yaitu Kota Malang, Kota Batu, dan Kabupaten Malang.

Jumlah agen Tapp Market yang sudah tersebar di Malang Raya ini mencapai kurang lebih 600 agen yang jumlahnya terus bertambah. Berdasarkan hasil pra-

survei dengan bapak Sugiarto, dipilihlah Kota Malang untuk dijadikan tempat penelitian dikarenakan jumlah agen yang lebih banyak dari Kota Batu dan Kabupaten Malang yaitu kurang lebih 400 agen yang tersebar di Kota Malang. Berikut ini adalah contoh tampilan aplikasi Tapp Market:



Gambar 4. 3 Tampilan Aplikasi Tapp Market

Sumber: tappmarket.com (2017)

B. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah agen Tapp Market wilayah Kota Malang yang minimal berusia 21 tahun, sudah beraliansi satu tahun atau lebih di

Kota Malang, dan aktif bertransaksi selama satu tahun atau lebih dengan pembeli. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner *online* menggunakan *Google Forms*. Terdapat 142 sampel yang telah dihitung menggunakan rumus Slovin. Untuk mengantisipasi data yang tidak valid, maka disebar sebanyak 153 kuesioner kepada responden. Setelah tujuh hari masa pengumpulan kuesioner, dari hasil pengembalian 153 kuesioner yang sudah melalui pemeriksaan data terlebih dahulu, terdapat 142 kuesioner valid yang dapat digunakan dan sesuai dengan perhitungan sampel sebelumnya.

Seluruh responden tersebut sudah sesuai dengan kriteria populasi dalam penelitian ini, sehingga seluruh data dapat dipergunakan. Karakteristik responden yang disusun dalam penelitian ini meliputi usia, pekerjaan, jenjang pendidikan, sudah menjadi agen selama satu tahun atau lebih, aktif bertransaksi dengan pembeli, menjadi agen Tapp Market di Kota Malang, dan alasan mengapa tertarik untuk beraliansi dengan Tapp Market. Gambaran umum mengenai karakteristik responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner *online* yang sudah disebarakan diperoleh gambaran mengenai usia responden yang merupakan agen Tapp Market. Pembagian usia responden akan dibagi menjadi tingkatan kelas. Menentukan kelas interval menggunakan rumus Struges:

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \log n \\ &= 1 + 3,3 \log 142 \end{aligned}$$

$$= 1 + 3,3 \cdot 2,15$$

$$= 9,095 \text{ dibulatkan menjadi } 9 \text{ kelas}$$

Keterangan:

K : Jumlah kelas interval

n : Jumlah data observasi

log : Logaritma

Usia minimal responden sudah sesuai dengan kriteria sampel yaitu berumur 21 tahun, sehingga dapat ditentukan rentang skala usia sebagai berikut:

Menentukan panjang interval:

$$C = \frac{\text{kelas tertinggi} - \text{kelas terendah}}{\text{banyak kelas}}$$

$$C = \frac{46 - 21}{9} = 2,7778 \text{ dibulatkan menjadi } 3$$

Usia responden yang didapatkan dari penelitian ini terdiri dari 19 orang responden (13,38%) berusia 21 hingga 23 tahun, responden berusia 24 hingga 26 tahun sebanyak 24 orang responden (16,90%), responden berusia 27 hingga 29 tahun sebanyak 30 orang responden (21,12%), responden berusia 30 hingga 32 tahun sebanyak 28 orang responden (19,71%), responden berusia 33 hingga 35 tahun sebanyak 22 orang responden (15,49%), responden berusia 36 hingga 38 tahun sebanyak tujuh orang responden (4,92%), responden berusia 39 hingga 41 tahun sebanyak delapan orang responden (5,63%), responden berusia 42 hingga 44 tahun sebanyak tiga

orang responden (2,11%), dan hanya satu orang responden (0,70%) berusia 45 hingga 47 tahun.

Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase
21 tahun – 23 tahun	19	13,38%
> 23 tahun – 26 tahun	24	16,90%
> 26 tahun – 29 tahun	30	21,12%
> 29 tahun – 32 tahun	28	19,71%
> 32 tahun – 35 tahun	22	15,49%
> 35 tahun – 38 tahun	7	4,92%
> 38 tahun – 41 tahun	8	5,63%
> 41 tahun – 44 tahun	3	2,11%
> 44 tahun – 47 tahun	1	0,70%
Jumlah	142	100%*

Keterangan: *Pembulatan

Sumber: Lampiran 5

Dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini merupakan usia produktif, juga dapat disimpulkan bahwa rentan umur dari 21 tahun hingga 35 tahun tersebut termasuk ke dalam usia yang ‘melek’ akan teknologi, dan juga rentan umur 21 tahun hingga 35 tahun dapat disebut sebagai generasi Y atau *millennials* karena maraknya penggunaan teknologi pada generasi Y (kelahiran 1980an sampai 2000). Tapp Market merupakan *platform digital*, tidak diherankan lagi jika pengguna aplikasi Tapp Market ini mayoritas berkisaran umur 21 tahun sampai 35 tahun.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Dari 142 responden yang ditemui, 30 orang responden (21,12%) merupakan pegawai swasta, wiraswasta sebanyak 22 orang responden (15,49%), pegawai bank sebanyak 10 orang responden (7,04%), mahasiswa sebanyak 13 orang responden (9,15%), ibu rumah tangga sebanyak 12 orang responden (8,45%), *sales/marketing* sebanyak 12 orang orang responden (8,45%), *freelancer* sebanyak sembilan orang responden (6,33%), belum bekerja sebanyak tujuh orang responden (4,92%), pemilik *online shop* sebanyak enam orang responden (4,22%), pemilik toko pulsa dan *handphone* sebanyak enam orang responden (4,22%), pemilik toko elektronik sebanyak empat orang responden (2,81%), guru sebanyak dua orang responden (1,40%), penjual batu akik sebanyak dua orang responden (1,40%), dan masing-masing hanya ada satu orang responden (0,70%) bekerja sebagai distributor makanan ringan, merupakan kasir toko, pemasok peralatan dapur, pemilik toko material, pemilik toko baju (distro), akuntan, dan pramusaji restoran. Data responden berdasarkan status pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Status Pekerjaan	Jumlah Responden	Persentase
Pegawai Swasta	30	21,12%
Wiraswasta	22	15,49%
Pegawai Bank	10	7,04%
Mahasiswa	13	9,15%
Ibu Rumah Tangga	12	8,45%
<i>Sales/Marketing</i>	12	8,45%
<i>Freelancer</i>	9	6,33%

Lanjutan Tabel 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Status Pekerjaan

Status Pekerjaan	Jumlah Responden	Persentase
Belum Bekerja	7	4,92%
Pemilik Toko Elektronik	4	2,81%
Pemilik <i>Online Shop</i>	6	4,22%
Pemilik Toko Pulsa & <i>Handphone</i>	6	4,22%
Guru	2	1,40%
Penjual Batu Akik	2	1,40%
Distributor Makanan Ringan	1	0,70%
Kasir Toko	1	0,70%
Pemasok Peralatan Dapur	1	0,70%
Pemilik Toko Material	1	0,70%
Pemilik Toko Baju	1	0,70%
Akuntan	1	0,70%
Pramusaji Restoran	1	0,70%
Jumlah	142	100%*

Keterangan: *Pembulatan

Sumber: Lampiran 5

Dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas agen memiliki pekerjaan sebagai pegawai swasta sebagai pekerjaan utama. Pekerjaan tersebut memang merupakan pekerjaan yang memiliki gaji tetap setiap bulan, akan tetapi, banyak pegawai yang kurang puas dengan pendapatan mereka setiap bulan, dikarenakan nominal yang kurang sesuai dengan kebutuhan yang terus bertambah, maka dari itu dipilihlah strategi untuk berbisnis *online* sebagai pekerjaan sampingan.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Berdasarkan kuesioner *online* yang dikirim ke 142 responden, responden berpendidikan S1 atau Sederajat yaitu sebanyak 105 orang (73,94%). Responden dengan pendidikan SMA atau Sederajat sebanyak 36 orang (25,35%). Responden dengan pendidikan S2 sebanyak satu orang (0,70%). Dapat disimpulkan bahwa agen Tapp Market memiliki jenjang pendidikan

minimal yaitu SMA atau sederajat, mayoritas agen Tapp Market berpendidikan S1 dan tidak ada dari agen Tapp Market yang memiliki jenjang pendidikan SD/Sederajat atau SMP/Sederajat. Data mengenai jenjang pendidikan responden dapat dilihat dalam Tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA/ Sederajat	36	25,35%
S1	105	73,94%
S2	1	0,70%
Jumlah	142	100%*

Keterangan: *Pembulatan

Sumber: Lampiran 5

4. Deskripsi Responden Berdasarkan Lamanya Menjadi Agen

Pada pertanyaan sudah menjadi agen Tapp Market satu tahun atau lebih, seluruh 142 orang responden menjawab “Ya”. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden termasuk ke dalam kriteria populasi yang sudah ditetapkan pada bab sebelumnya. Kriteria tersebut digunakan untuk mengetahui agen mana yang tetap beraliansi dengan Tapp Market dengan pertimbangan jangka waktu minimal satu tahun diharapkan dapat terlihat *progress* penambahan atau pengurangan agennya.

5. Deskripsi Responden Berdasarkan Keaktifan Dengan Pembeli

Pada pertanyaan aktif bertransaksi dengan pembeli dalam satu tahun terakhir, seluruh responden dalam penelitian ini sebanyak 142 responden

menjawab “Ya”. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden termasuk ke dalam kriteria populasi yang sudah ditetapkan pada bab sebelumnya. Kriteria tersebut menjadi salah satu kriteria yang harus dipenuhi responden, sehingga dapat diketahui dengan rutinnya melakukan transaksi tersebut dapat dikatakan bahwa agen menemukan cara yang cocok untuk berbisnis *online* melalui aplikasi Tapp Market.

6. Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi Agen

Pada pertanyaan menjadi agen Tapp Market di **Kota** Malang, seluruh responden dalam penelitian ini sebanyak 142 responden menjawab “Ya”. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden sesuai dengan pertimbangan yang sudah dijelaskan dalam lokasi penelitian pada bab sebelumnya. Lokasi Kota Malang dipilih berdasarkan data penyebaran agen yang diterima. Data tersebut menunjukkan bahwa Kota Malang merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang selalu menunjukkan pertumbuhan penduduk yang beragam. Terdapat banyak klasifikasi agen yang tersebar di Kota Malang, mulai dari mahasiswa sampai dengan ibu rumah tangga yang beraliansi agen Tapp Market.

7. Deskripsi Responden Berdasarkan Alasan Ketertarikan Beraliansi

Pada pertanyaan mengapa tertarik untuk bekerja sama (aliansi) dengan Tapp market, responden dalam penelitian ini sebanyak 142 orang responden menjawab alasan ketertarikan mereka yaitu sebanyak 52 orang responden (36,61%) dengan alasan menambah penghasilan, sebanyak 46 orang responden (32,39%) dengan alasan aplikasi dan fitur Tapp Market lebih

lengkap, unik, mudah digunakan diakses, sebanyak delapan orang responden (5,63%) dengan alasan karena beraliansi dengan Tapp Market tidak mengeluarkan modal yang besar, sebanyak 19 orang responden (13,38%) dengan alasan pekerjaan sampingan, sebanyak 15 orang responden (10,56%) dengan alasan untuk memperluas penjualan, dan sebanyak dua orang responden (1,40%) dengan alasan untuk menambah relasi.

Tabel 4. 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Alasan Ketertarikan Beraliansi

Alasan Beraliansi	Jumlah Responden	Presentase
Menambah penghasilan	52	36,61%
Aplikasi dan fitur Tapp Market lebih lengkap, unik, dan mudah digunakan dan diakses	46	32,39%
Menjadi pekerjaan sampingan	19	13,38%
Memperluas penjualan	15	10,56%
Tidak mengeluarkan modal yang besar	8	5,63%
Menambah relasi	2	1,40%
Jumlah	142	100%*

Keterangan: *Pembulatan

Sumber: Lampiran 5

Dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas memiliki alasan beraliansi dengan Tapp Market untuk menambah penghasilan mereka, karena berbisnis *online* untuk sekarang ini sangat menggiurkan ketika dapat berbisnis selama 24 jam, tanpa harus memiliki toko, bahkan dengan aplikasi Tapp Market ini dapat berjualan tanpa memiliki barang jualan karena dapat menggunakan layanan *Merchant* untuk mendapatkan barang jualan dari

orang lain yang menitipkan jualanannya. Aplikasi dan fitur yang lebih lengkap, unik, dan mudah diakses dari *platform* lain juga menjadi salah satu alasan terbanyak, dengan kecanggihan fitur yang tidak dimiliki *platform* lain seperti fitur '*Find Agent*' menggunakan *Google Maps* yang berguna untuk mendeteksi keberadaan agen terdekat sehingga memudahkan untuk bertransaksi, aplikasi tambahan yaitu khusus *Merchant* yang sudah disinggung sebelumnya, fitur khusus agen yang dimana dapat memantau semua transaksi, penjualan dalam tujuh hari terakhir dan histori pembayaran yang dilakukan sampai 30 hari terakhir, dan fitur '*Network*' yang berguna untuk menggumpulkan agen yang ingin bekerjasama sesama agen dalam satu struktur dan dapat berbagi *balance*.

Alasan beraliansi untuk menjadikan pekerjaan sampingan juga termasuk yang banyak, karena banyak dari agen sendiri yang memiliki pekerjaan utama disamping menjadi agen. Dari hasil penelitian banyak agen memiliki pekerjaan sebagai wirausahawan, penjual *online shop*, pemilik toko elektronik, dan sebagainya, beraliansi dengan *platform digital* menjadi strategi untuk memperluas penjualan mereka. Beraliansi dengan Tapp Market memang tidak membutuhkan modal yang banyak, untuk beraliansi dengan Tapp Market sendiri agen hanya memerlukan *smartphone* sebagai media berjualan, untuk barang jualanannya sendiri dapat berasal dari agen itu sendiri atau menjadi *reseller* dengan menjualkan barang-barang yang di unggah pada aplikasi *merchant* sehingga hampir dapat dikatakan bahwa tidak membutuhkan modal awal sama sekali untuk menjadi agen. Alasan terakhir

yaitu menambah relasi menjadi alasan yang paling sedikit, dengan beraliansi dengan Tapp Market diharapkan semakin banyak mengenal penjual-penjual atau *distributor, supplier* yang dapat memperluas jaringan penjualan.

C. Gambaran Umum Variabel Penelitian

Pembahasan penelitian ini akan dijelaskan rata-rata indikator variabel secara keseluruhan atau biasa disebut *grand mean* serta rata-rata responden yang memberikan jawaban terhadap masing-masing indikator variabel. Nilai rata-rata dapat digunakan untuk melihat kecenderungan penilaian responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan. Penafsiran nilai rata-rata menggunakan rumus interval. Berdasarkan kuesioner yang dikirimkan kepada 142 orang responden, maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden pada masing-masing *item* dapat dibuat rumus Sturges sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas } (c) = (X_n - X_1) : k$$

Dimana c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4 : 5 = 0,8$$

Tabel 4. 5 Interpretasi Rata-Rata Jawaban Responden

Interval rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,9 – 2,6	Tidak Setuju
2,7 – 3,4	Ragu-Ragu
3,5 – 4,1	Setuju
4,2 – 5	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2016)

Deskripsi distribusi *item* ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap *item-item* pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Jawaban-jawaban tersebut selengkapnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Distribusi Frekuensi Variabel Atribut Aliansi (X1)

Variabel Atribut Aliansi terdapat tiga indikator yaitu komitmen, koordinasi dan kepercayaan, dan saling ketergantungan yang dapat digunakan untuk menentukan kesuksesan strategi aliansi, dari ketiga indikator tersebut terdapat sembilan *item* pertanyaan/penyataan. Indikator komitmen memiliki dua *item*, indikator koordinasi dan kepercayaan memiliki empat *item*, dan indikator yang terakhir yaitu saling ketergantungan memiliki tiga *item* yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Atribut Aliansi (X1)

Indikator	Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Komitmen	X1.1	34	23,94	90	63,38	17	11,97	1	0,70	0	0,00	142	100	4,11
	X1.2	42	29,58	78	54,93	20	14,08	2	1,41	0	0,00	142	100	4,13
	Rata-rata indikator													4,12
Koordinasi dan Kepercayaan	X1.3	41	28,87	79	55,63	19	13,38	3	2,11	0	0,00	142	100	4,11

Lanjutan Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Atribut Aliansi (X1)

Indikator	Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	X1.4	34	23,94	90	63,38	15	10,56	3	2,11	0	0,00	142	100	4,09
	X1.5	26	18,31	91	64,08	21	14,79	4	2,82	0	0,00	142	100	3,98
	X1.6	33	23,24	87	61,27	18	12,68	4	2,82	0	0,00	142	100	4,05
	Rata-rata indikator													4,06
Saling Ketergantungan	X1.7	45	31,69	72	50,70	21	14,79	4	2,82	0	0,00	142	100	4,11
	X1.8	47	33,10	74	52,11	19	13,38	2	1,41	0	0,00	142	100	4,17
	X1.9	56	39,444	73	51,41	12	8,45	1	0,70	0	0,00	142	100	4,30
	Rata-rata indikator													4,20
Total rata-rata variabel X1														4,12

Sumber: Lampiran 8

Dari Tabel 4.6 di atas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

a. Indikator Komitmen

Indikator komitmen diukur melalui dua *item* yaitu komitmen memiliki waktu melaksanakan kewajiban dalam hubungan aliansi (X1.1) dan *item* kedua yaitu komitmen mengikuti pelatihan secara rutin (X1.2). Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa dari 142 responden terdapat 34 orang responden (23,94%) menyatakan sangat setuju, 90 orang responden (63,38%) menyatakan setuju dengan *item* pertama yaitu agen memiliki waktu melaksanakan kewajiban dalam hubungan aliansi, 17 orang responden (11,97%) menyatakan ragu-ragu, satu orang responden (0,70%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju untuk berkomitmen selalu memiliki waktu untuk melaksanakan kewajibannya sebagai agen Tapp Market dalam hubungan aliansinya karena rata-rata untuk *item* ini sebesar 4,11.

Item kedua yaitu komitmen untuk mengikuti pelatihan secara rutin dalam hubungan aliansi. Terdapat 42 orang responden (29,58%) menyatakan sangat setuju, 78 orang responden (54,93%) menyatakan setuju, 20 orang responden (14,08%) menyatakan ragu-ragu, dua orang responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan repsonden yang merupakan agen Tapp Market setuju untuk berkomitmen untuk mengikuti pelatihan secara rutin yang diadakan Tapp Market karena rata-rata untuk *item* ini adalah 4,13. Keseluruhan *item* pada indikator komitmen memperoleh rata-rata indikator sebesar 4,12 yang berarti responden setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X1.2 dengan nilai 4,13.

b. Indikator Koordinasi dan Kepercayaan

Indikator kedua adalah koordinasi dan kepercayaan, indikator ini diukur melalui empat *item* yaitu kepercayaan pada strategi aliansi perusahaan dapat memberikan keuntungan (X1.3), mitra aliansi bersama-sama menyepakati stratgei yang diterapkan dalam hubungan aliansi (X1.4), sesama mitra aliansi memiliki tingkat harmonisasi yang tinggi (X1.5), dan sesama mitra aliansi berkoordinasi dengan baik (X1.6). Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa dari 142 responden, 41 orang responden (28,87%)

menyatakan sangat setuju, 79 orang responden (55,63%) menyatakan setuju, 19 orang responden (13,38%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa kepercayaan pada strategi aliansi perusahaan dapat memberikan keuntungan pada bisnis mereka, karena nilai rata-rata untuk *item* ini adalah 4,11.

Item keempat yaitu kesepakatan penerapan strategi dalam hubungan aliansi, diketahui bahwa 34 orang responden (23,94%) menyatakan sangat setuju, 90 orang responden (63,38%) menyatakan setuju, 15 orang responden (10,56%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa menyepakati strategi yang akan diterapkan dalam hubungan aliansi harus dilaksanakan, karena nilai rata-rata untuk *item* ini adalah 4,09.

Item kelima yaitu tingkat harmonisasi dalam hubungan aliansi, diketahui bahwa 26 orang responden (18,31%) menyatakan sangat setuju, 91 orang responden (64,08%) menyatakan setuju, 21 orang responden (14,79%) menyatakan ragu-ragu, empat orang responden (2,82%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa tingkat harmonisasi antara mitra aliansi merupakan hal penting yang harus ada dalam hubungan aliansi, karena nilai rata-rata *item* adalah 3,98.

Item keenam yaitu koordinasi yang baik dalam hubungan aliansi, diketahui bahwa 33 orang responden (23,24%) menyatakan sangat setuju, 87 orang responden (61,27%) menyatakan setuju, 18 orang responden (12,68%) menyatakan ragu-ragu, empat orang responden (2,82%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa sesama mitra aliansi harus menjalankan koordinasi yang baik dalam hubungan aliansi, karena nilai rata-rata *item* sebesar 4,05. Keseluruhan rata-rata untuk indikator koordinasi dan kepercayaan adalah sebesar 4,06 yang berarti responden setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X1.3 dengan nilai 4,11 dan item terendah X1.5 dengan nilai 3,98.

c. Indikator Saling Ketergantungan

Indikator ketiga yaitu saling ketergantungan, indikator ini diukur melalui tiga *item* yaitu tidak mudah menghentikan hubungan aliansi dan beralih ke perusahaan lain (X1.7), tidak membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi (X1.8), dan tidak mengeluarkan biaya yang banyak dalam hubungan aliansi (X1.9). Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa dari 142 responden, 45 orang responden (31,69%) menyatakan sangat setuju, 72 orang responden (50,70%) menyatakan setuju, 21 orang responden (14,79%) menyatakan ragu-ragu, empat orang responden (2,82%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju pada

bahwa agen tidak mudah menghentikan hubungan aliansi dan beralih ke perusahaan lain selain Tapp Market, karena nilai rata-rata untuk *item* ini adalah 4,11.

Item kedelapan yaitu adaptasi yang cepat dalam hubungan aliansi, diketahui bahwa 47 orang responden (33,10%) menyatakan sangat setuju, 74 orang responden (52,11%) menyatakan setuju, 19 orang responden (13,38%) menyatakan ragu-ragu, dua orang responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa agen dengan cepat beradaptasi dengan aplikasi Tapp Market, karena rata-rata *item* ini adalah 4,17.

Item kesembilan yaitu tidak mengeluarkan biaya yang banyak dalam hubungan aliansi, diketahui bahwa 56 orang responden (39,44%) menyatakan sangat setuju, 73 orang responden (51,41%) menyatakan setuju, 12 orang responden (8,45%) menyatakan ragu-ragu, satu orang responden (0,70%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa agen tidak mengeluarkan modal yang banyak untuk beraliansi dengan Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,30. Keseluruhan rata-rata untuk indikator saling ketergantungan mendapatkan nilai 4,20 yang berarti responden sangat setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X1.9 dengan nilai 4,30 dan *item* terendah X1.7 dengan nilai 4,11.

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa *grand mean* variabel Atribut Aliansi diperoleh sebesar 4,12 yang menunjukkan secara keseluruhan responden dalam penelitian ini yang merupakan agen Tapp Market setuju dengan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang telah disebarkan. Indikator yang memiliki rata-rata tertinggi adalah saling ketergantungan dengan nilai 4,20. *Item* yang memiliki rata-rata tertinggi adalah *item* kesembilan yaitu pengeluaran biaya yang sedikit untuk beraliansi dengan Tapp Market dengan nilai sebesar 4,30 yang berarti responden sangat setuju dengan pernyataan ini, *item* dengan nilai rata-rata tertinggi kedua adalah item ke delapan yaitu waktu yang singkat untuk beradaptasi dengan Tapp Market dengan nilai sebesar 4,17. *Item* dengan nilai terendah adalah *item* kelima yaitu Tapp Market memiliki tingkat harmonisasi yang tinggi dalam hubungan aliansi dengan nilai hanya 3,98 yang berarti responden setuju dengan pernyataan ini, terendah kedua adalah *item* keenam yaitu Tapp Market sudah berkoordinasi dengan balik dalam hubungan aliansi dengan nilai rata-rata 4,05.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Resolusi Konflik (X2)

Variabel Resolusi konflik terdapat tiga indikator yaitu teknik resolusi konflik konstruktif, teknik menghindari konflik, dan teknik resolusi konflik destruktif yang dapat digunakan untuk menentukan kesuksesan strategi aliansi, dari ketiga indikator tersebut terdapat enam *item* pertanyaan/penyataan. Indikator teknik resolusi konflik konstruktif memiliki

dua *item*, indikator teknik menghindari konflik memiliki dua *item*, dan indikator yang terakhir yaitu teknik resolusi konflik destruktif memiliki dua *item* yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Resolusi Konflik (X2)

Indikator	Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jum-lah	%	
Teknik Resolusi Konflik Konstruktif	X2.1	27	19,01	80	56,34	32	22,54	3	2,11	0	0,00	142	100	3,92
	X2.2	33	23,24	72	50,70	36	25,35	1	0,70	0	0,00	142	100	3,96
	Rata-rata variabel													3,94
Teknik Menghindari Konflik	X2.3	35	24,65	72	50,70	32	22,54	3	2,11	0	0,00	142	100	3,98
	X2.4	32	22,54	72	50,70	33	23,24	5	3,52	0	0,00	142	100	3,92
	Rata-rata variabel													3,95
Teknik Resolusi Konflik Destruktif	X2.5	51	35,92	51	35,92	31	21,83	9	6,34	0	0,00	142	100	4,01
	X2.6	41	28,87	59	41,55	34	23,94	8	5,63	0	0,00	142	100	3,94
	Rata-rata variabel													3,97
Total rata-rata variabel X2														3,96

Sumber: Lampiran 8

Dari Tabel 4.7 di atas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

a. Indikator Teknik Resolusi Konflik Konstruktif

Indikator teknik resolusi konflik konstruktif pada variabel ini dihitung dengan enam *item* yaitu keterlibatan mitra aliansi untuk berinteraksi dalam penyelesaian masalah bersama (X2.1) dan meyakinkan mitra aliansi dengan cara persuasif dalam menyelesaikan masalah (X2.2). Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa dari 142 responden, terdapat 27 orang responden (19,01%)

menyatakan sangat setuju, 80 orang responden (56,34%) menyatakan setuju, 32 orang responden (22,54%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market melibatkan agen secara langsung untuk berinteraksi dalam menyelesaikan masalah, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 3,92.

Item kedua yaitu keyakinan menyelesaikan masalah dengan cara persuasif dalam hubungan aliansi. Terdapat 33 orang responden (23,24%) menyatakan sangat setuju, 72 orang responden (50,70%) menyatakan setuju, 36 orang responden (25,35%) menyatakan tidak setuju, satu orang responden (0,70%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market dapat meyakinkan masalah akan selesai dengan cara persuasif, karena rata-rata *item* ini adalah 3,96. Keseluruhan *item* pada indikator ini memperoleh rata-rata indikator sebesar 3,94 yang berarti responden setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X2.2 dengan nilai 3,92.

b. Indikator Teknik Menghindari Konflik

Indikator teknik menghindari konflik diukur melalui dua *item* yaitu memilih untuk menghindari masalah (X2.3) dan menenangkan mitra aliansi data terjadi masalah (X2.4). Terdapat 35 orang responden (24,65%) menyatakan sangat setuju, 72 orang responden (50,70%) menyatakan setuju,

32 orang responden (22,54%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market lebih memilih untuk menghindari masalah dengan agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 3,98.

Item keempat yaitu menenangkan mitra aliansi data terjadi masalah. Terdapat 32 orang responden (22,54%) menyatakan sangat setuju, 72 orang responden (50,70%) menyatakan setuju, 33 orang responden (23,24%) menyatakan ragu-ragu, lima orang responden (3,52%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market dapat menenangkan agen data terjadi masalah, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 3,92. Keseluruhan *item* pada indikator ini memperoleh rata-rata indikator adalah 3,95 yang berarti responden setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X2.3 dengan nilai 3,98.

c. Indikator Teknik Resolusi Konflik Destruktif

Indikator ketiga adalah teknik resolusi konflik destruktif. Indikator ini diukur melalui dua *item* yaitu tidak melontarkan kata kasar atau yang tidak seharusnya kepada mitra aliansi (X2.5) dan menggunakan MOU sebagai landasan saat terjadi masalah (X2.6). Terdapat 51 orang responden (35,92%) menyatakan sangat setuju, 51 orang responden (35,92%) menyatakan setuju, 31 orang responden (21,83%) menyatakan ragu-ragu, sembilan orang

responden (6,34%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market tidak pernah melontarkan kata kasar atau yang tidak sepatasnya kepada agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,01.

Item keenam yaitu MOU sebagai landasan penyelesaian masalah dalam hubungan aliansi. Terdapat 41 orang responden (28,87%) menyatakan sangat setuju, 59 orang responden (41,55%) menyatakan setuju, 34 orang responden (23,94%) menyatakan ragu-ragu, delapan orang responden (5,63%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market berlandaskan MOU dalam menyelesaikan masalah dengan agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 3,94. Keseluruhan rata-rata untuk indikator ini mendapatkan nilai 3,97 yang berarti responden setuju terhadap pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X2.5 dengan nilai 4,01.

Berdasarkan Tabel 4.7, ditemukan bahwa *grand mean* pada variabel Resolusi Konflik diperoleh sebesar 3,96 yang menunjukkan secara keseluruhan responden dalam penelitian ini yang merupakan agen Tapp Market setuju dengan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang telah disebarkan. Indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah teknik resolusi konflik destruktif yaitu sebesar 3,97 yang berarti responden setuju dengan indikator ini. *Item* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah *item* kelima

yaitu Tapp Market tidak pernah melontarkan kata kasar atau yang tidak seharusnya kepada agen dengan nilai sebesar 4,01 yang berarti responden setuju dengan *item* tersebut, sedangkan *item* dengan rata-rata terendah adalah *item* pertama yaitu Tapp Market melibatkan agen untuk berinteraksi dalam penyelesaian masalah bersama dengan nilai hanya 3,92 dan keempat yaitu Tapp Market dapat menenangkan agen data sedang terjadi masalah dengan nilai hanya 3,92 yang berarti responden merasa setuju dengan kedua *item* tersebut.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Komunikasi (X3)

Variabel Perilaku Komunikasi terdapat tiga indikator yaitu kualitas komunikasi, penyebaran informasi, dan partisipasi yang dapat digunakan untuk menentukan kesuksesan strategi aliansi, dari ketiga indikator tersebut terdapat sebelas *item* pertanyaan/penyataan. Indikator kualitas komunikasi memiliki empat *item*, indikator penyebaran informasi memiliki empat *item*, dan indikator yang terakhir yaitu partisipasi memiliki tiga *item* yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Komunikasi (X3)

Indikator	Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kualitas Komunikasi	X3.1	67	47,18	55	38,73	15	10,66	5	3,52	0	0,00	142	100	4,30
	X3.2	30	21,13	89	62,68	18	12,68	5	3,52	0	0,00	142	100	4,01
	X3.3	48	33,80	75	52,82	17	11,97	2	1,41	0	0,00	142	100	4,19
	X3.4	56	39,44	70	49,30	14	9,86	2	1,41	0	0,00	142	100	4,27
	Rata-rata variabel													4,19

Lanjutan Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Perilaku Komunikasi (X3)

Indikator	Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Penyebaran Informasi	X3.5	59	41,55	66	46,48	14	9,86	3	2,11	0	0,00	142	100	4,27
	X3.6	49	34,51	75	52,82	16	11,27	2	1,41	0	0,00	142	100	4,20
	X3.7	56	39,44	69	48,59	15	10,56	2	1,41	0	0,00	142	100	4,26
	X3.8	48	33,80	76	53,52	15	10,6	3	2,11	0	0,00	142	100	4,19
	Rata-rata variabel													4,23
Partisipasi	X3.9	50	35,21	73	51,41	18	12,68	1	0,70	0	0,00	142	100	4,21
	X3.10	45	31,69	72	50,70	21	14,79	4	2,82	0	0,00	142	100	4,11
	X3.11	33	23,24	75	52,82	26	18,31	8	5,63	0	0,00	142	100	3,94
	Rata-rata variabel													4,08
Total Rata-rata variabel														4,18

Sumber: Lampiran 8

Dari Tabel 4.8 di atas, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

a. Indikator Kualitas Komunikasi

Indikator Kualitas Komunikasi pada variabel ini dihitung dengan empat *item* yaitu komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara akurat (X3.1), komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara tepat (X3.2), komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara cukup (X3.3), dan komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara kredibel (X3.4). Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa dari 142 responden, terdapat 67 orang responden (47,18%) menyatakan sangat setuju, 55 orang responden (38,73%) menyatakan setuju, 15 orang responden (10,56%) menyatakan ragu-ragu, lima

orang responden (3,52%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa komunikasi antar agen dan Tapp Market sudah dilakukan secara akurat, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,30.

Item kedua yaitu komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara tepat. Terdapat 30 orang responden (21,13%) menyatakan sangat setuju, 89 orang responden (62,68%) menyatakan setuju, 18 orang responden (12,68%) menyatakan ragu-ragu, lima orang responden (3,52%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa komunikasi antar agen dan Tapp Market sudah dilakukan secara tepat, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,01.

Item ketiga yaitu komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara cukup. Terdapat 48 orang responden (33,80%) menyatakan sangat setuju, 75 orang responden (52,82%) menyatakan setuju, 17 orang responden (11,97%) menyatakan ragu-ragu, dua orang responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa komunikasi antar agen dan Tapp Market sudah dilakukan secara cukup, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,19.

Item keempat yaitu komunikasi antar mitra aliansi dilakukan secara kredibel. Terdapat 56 orang responden (39,44%) menyatakan sangat setuju, 70

orang responden (49,30%) menyatakan setuju, 14 orang responden (9,86%) menyatakan ragu-ragu, dua orang responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa komunikasi antar agen dan Tapp Market sudah dilakukan secara kredibel, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,27. Keseluruhan rata-rata untuk indikator ini mendapatkan nilai 4,19 yang berarti responden setuju dengan indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah X3.4 dengan nilai 4,27 dan *item* terendah X3.2 dengan nilai 4,01.

b. Indikator Penyebaran Informasi

Indikator kedua adalah penyebaran informasi, indikator ini diukur melalui empat *item* yaitu penyampaian semua informasi diantara mitra aliansi (X3.5), menginformasikan perubahan kepada mitra aliansi (X3.6), informasi yang diberikan dapat membantu mitra aliansi (X3.7), dan mitra aliansi ingin setiap perubahan diinformasikan jika dapat memberikan efek pada mereka (X3.8). Terdapat 59 orang responden (41,55%) menyatakan sangat setuju, 66 orang responden (46,48%) menyatakan setuju, 14 orang responden (9,86%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa Tapp Market sudah menyampaikan semua informasi kepada agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,27.

Item keenam yaitu menginformasikan perubahan kepada mitra aliansi. Terdapat 49 orang responden (34,51%) menyatakan sangat setuju, 75 orang responden (52,82%) menyatakan setuju, 16 orang responden (11,27%) menyatakan ragu-ragu, dua orang responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa Tapp Market sudah menginformasikan perubahan yang ada kepada agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,20.

Item ketujuh yaitu informasi yang diberikan dapat membantu mitra aliansi. Terdapat 56 orang responden (39,44%) menyatakan sangat setuju, 69 orang responden (48,59%) menyatakan setuju, 15 orang responden (10,56%) menyatakan ragu-ragu, dua orang responden (1,41%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa semua informasi yang diberikan Tapp Market membantu agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,26.

Item kedelapan yaitu mitra aliansi ingin setiap perubahan diinformasikan jika dapat memberikan efek pada mereka. Terdapat 48 orang responden (33,80%) menyatakan sangat setuju, 76 orang responden (53,52%) menyatakan setuju, 15 orang responden (10,56%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa agen

mendapatkan informasi perubahan yang dapat memberikan efek pada mereka dari Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,19. Keseluruhan rata-rata untuk indikator ini mendapatkan nilai 4,23 yang berarti responden sangat setuju terhadap indikator ini. *Item* tertinggi merupakan X3.5 dengan nilai 4,27 dan *item* terendah merupakan X3.8 dengan nilai 4,19.

c. Indikator Partisipasi

Indikator ketiga adalah partisipasi, indikator ini diukur melalui tiga *item* yaitu sesama mitra aliansi ikut berpartisipasi dalam pembentukan tujuan dan peramalan (X3.9), sesama mitra aliansi membantu merencanakan kegiatan bisnisnya (X3.10), dan saran yang diberikan mitra aliansi dapat didukung (X3.11). Terdapat 50 orang responden (35,21%) menyatakan sangat setuju, 73 orang responden (51,41%) menyatakan setuju, 18 orang responden (12,68%) menyatakan ragu-ragu, satu orang responden (0,70%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market sangat setuju bahwa agen ikut berpartisipasi dengan Tapp Market dalam membentuk tujuan dan peramalan, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,21.

Item kesepuluh yaitu sesama mitra aliansi membantu merencanakan kegiatan bisnisnya. Terdapat 45 orang responden (31,69%) menyatakan sangat setuju, 72 orang responden (50,70%) menyatakan setuju, 21 orang responden (14,79%) menyatakan ragu-ragu, empat orang responden (2,82%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp

Market setuju bahwa agen dan Tapp Market bersama-sama merencanakan kegiatan bisnisnya, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,11.

Item kesebelas yaitu saran yang diberikan mitra aliansi dapat didukung. Terdapat 33 orang responden (23,24%) menyatakan sangat setuju, 75 orang responden (52,82%) menyatakan setuju, 26 orang responden (18,31%) menyatakan ragu-ragu, delapan orang responden (5,63%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa Tapp Market mendukung segala saran yang diberikan oleh agen, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 3,94. Keseluruhan rata-rata untuk indikator ini mendapatkan nilai 4,08 yang berarti responden setuju terhadap indikator ini. *Item* tertinggi adalah X3.9 dengan nilai 4,21 dan *item* terendah adalah 3.11 dengan nilai 3,94.

Berdasarkan Tabel 4.8, ditemukan bahwa *grand mean* pada variabel Perilaku Komunikasi diperoleh sebesar 4,18 yang menunjukkan secara keseluruhan responden dalam penelitian ini yang merupakan agen Tapp Market setuju dengan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang telah disebarkan. Indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah penyebaran informasi yaitu sebesar 4,23 yang berarti responden sangat setuju dengan indikator ini. *Item* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah *item* pertama yaitu berkomunikasi dengan Tapp Market sudah akurat yaitu sebesar 4,30 berarti responden sangat setuju dengan *item* tersebut, sedangkan *item* dengan nilai rata-rata terendah adalah *item* kesebelas yaitu saran yang diberikan agen

didukung Tapp Market dengan nilai hanya 3,94 yang berarti responden merasa setuju dengan *item* tersebut.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)

Variabel Kesuksesan Strategi Aliansi terdapat dua indikator yaitu kepuasan dan penjualan dua arah yang dapat digunakan untuk menentukan kesuksesan strategi aliansi, dari kedua indikator tersebut terdapat lima *item* pertanyaan/penyataan. Indikator kepuasan memiliki tiga *item*, dan indikator penjualan dua arah memiliki dua *item* yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)

Indikator	Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kepuasan	Y.1	38	26,76	88	61,97	13	9,15	3	2,11	0	0,00	142	100	4,13
	Y.2	47	33,10	78	54,93	13	9,15	4	2,82	0	0,00	142	100	4,18
	Y.3	39	27,46	83	58,45	19	13,38	1	0,70	0	0,00	142	100	4,13
	Rata-rata variabel													4,14
Penjualan Dua Arah	Y.4	29	20,42	93	65,49	19	13,38	1	0,70	0	0,00	142	100	4,06
	Y.5	22	15,49	62	43,66	50	35,21	8	5,63	0	0,00	142	100	3,69
	Rata-rata variabel													3,87
Total rata-rata variabel Y														4,04

Sumber: Lampiran 8

Dari Tabel 4.9 sebelumnya, arti angka (skor) 5,4,3,2, dan 1 adalah sebagai berikut:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Ragu – ragu
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

a. Indikator Kepuasan

Indikator kepuasan diukur melalui tiga *item* yaitu mitra aliansi puas dengan hubungan aliansi yang terjalin (Y1), mitra aliansi puas dengan bantuan yang diberikan (Y2), dan mitra aliansi puas atas dukungan sistem *marketing* kooperatif yang diberikan (Y3). Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa dari 142 responden terdapat 38 orang responden (26,76%) menyatakan sangat setuju, 88 orang responden (61,97%) menyatakan setuju, 13 orang responden (9,15%) menyatakan ragu-ragu, tiga orang responden (2,11%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa agen puas dengan hubungan aliansi yang dijalin bersama Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,13.

Item kedua yaitu mitra aliansi puas dengan bantuan yang diberikan. Terdapat 47 orang responden (33,10%) menyatakan sangat setuju, 78 orang responden (54,93%) menyatakan setuju, 13 orang responden (9,15%) menyatakan ragu-ragu, empat orang responden (2,82%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa agen puas dengan bantuan yang diberikan oleh Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,18.

Item ketiga yaitu mitra aliansi puas atas dukungan sistem *marketing* kooperatif yang diberikan. Terdapat 39 orang responden (27,46%) menyatakan sangat setuju, 83 orang responden (58,45%) menyatakan setuju, 19 orang

responden (13,38%) menyatakan ragu-ragu, satu orang responden (0,70%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa agen puas atas dukungan yang telah diberikan berupa sistem *marketing* yang kooperatif dari Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,13. Keseluruhan *item* pada indikator ini memperoleh rata-rata indikator sebesar 4,14 yang berarti responden setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah Y2 dengan nilai 4,18.

b. Indikator Penjualan Dua Arah

Indikator penjualan dua arah diukur melalui dua *item* yaitu hasil penjualan mitra aliansi sesuai dengan perkiraan saat sebelum bergabung (Y4) dan hasil penjualan mitra aliansi paling banyak berasal dari hubungan aliansi (Y5). Terdapat 29 orang responden (20,42%) menyatakan sangat setuju, 93 orang responden (65,49%) menyatakan setuju, 19 orang responden (13,38%) menyatakan ragu-ragu, satu orang responden (0,70%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa perkiraan hasil penjualan agen sesuai dengan prediksi sebelum beraliansi dengan Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 4,06.

Item kelima yaitu hasil penjualan mitra aliansi paling banyak berasal dari hubungan aliansi. Terdapat 22 orang responden (15,49%) menyatakan sangat setuju, 62 orang responden (43,66%) menyatakan setuju, 50 orang responden

(35,21%) menyatakan ragu-ragu, delapan orang responden (5,63%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang merupakan agen Tapp Market setuju bahwa hasil penjualan agen paling banyak dihasilkan dari aplikasi Tapp Market, karena nilai rata-rata *item* ini adalah 3,69. Keseluruhan *item* pada indikator ini memperoleh rata-rata indikator sebesar 3,87 yang berarti responden setuju dengan pernyataan dalam indikator ini. *Item* tertinggi dalam indikator ini adalah Y4 dengan nilai 4,06.

Berdasarkan Tabel 4.9, ditemukan bahwa *grand mean* pada variabel Kesuksesan Strategi Aliansi diperoleh sebesar 4,04 yang menunjukkan secara keseluruhan responden dalam penelitian ini yang merupakan agen Tapp Market setuju dengan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner yang telah disebarkan. Indikator yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah kepuasan dengan nilai 4,14. *Item* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah *item* kedua yaitu agen merasa puas dengan bantuan yang ditawarkan Tapp Market yaitu sebesar 4,18 yang berarti responden setuju dengan pernyataan ini, sedangkan *item* dengan nilai rata-rata terendah adalah *item* kelima yaitu hasil penjualan terbanyak berasal dari Tapp Market dengan nilai hanya 3,69 yang berarti responden setuju dengan pernyataan ini.

D. Hasil Analisis Statistik Inferensial

1. Hasil Uji Asumsi Klasik Regresi

Uji asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu SPSS 23 *for MacBook*, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dengan ketentuan sebagai berikut:

Hipotesis yang digunakan:

- 1) H_0 : residual tersebar normal
- 2) H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai sig. (*p-value*) > maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil perhitungan didapatkan nilai sig. sebesar 0,798 (dapat dilihat pada Tabel 4.10) atau lebih besar dari sama dengan 0,05, maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	142
Kolmogorov-Smirnov Z	0,646
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,798

Sumber: Lampiran 9

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance $\leq 0,1$ maka terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

Varaibel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Atribut Aliansi (X1)	0,684	1,461
Resolusi Konflik (X2)	0,656	1,524
Perilaku Komunikasi (X3)	0,589	1,698

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 4.11, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- 1) Tolerance untuk Atribut Aliansi adalah 0,684
- 2) Tolerance untuk Resolusi konflik adalah 0,656
- 3) Tolerance untuk Perilaku Komunikasi adalah 0,589

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance $\geq 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (*Variance Inflation*

Factor) dengan angka 10. Jika nilai $VIF \geq 10$, maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas:

- 1) VIF untuk Atribut Aliansi adalah 1,461
- 2) VIF untuk Resolusi konflik adalah 1,524
- 3) VIF untuk Perilaku Komunikasi adalah 1,698

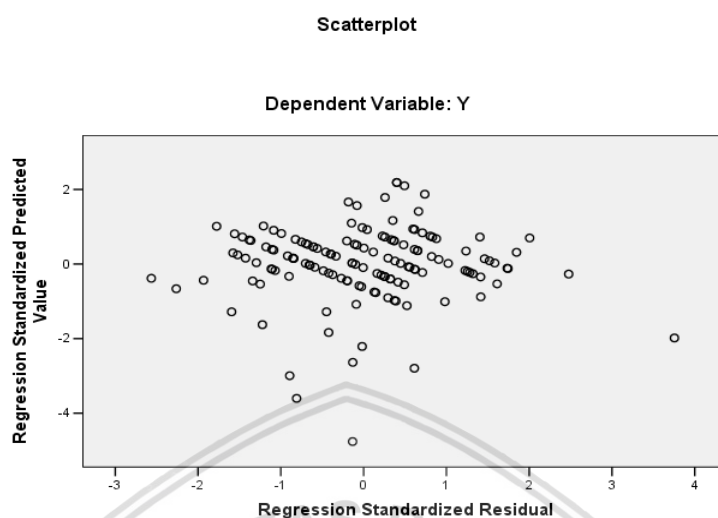
Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas, dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas, atau dengan adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji *scatter plot*. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

- 1) H_0 : ragam sisaan homogen
- 2) H_1 : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.1 sebagai berikut ini:



Gambar 4. 4 Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Lampiran 9

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatter plot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Atribut Aliansi (X_1), Resolusi Konflik (X_2), Perilaku Komunikasi (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kesuksesan

Strategi Aliansi (Y). Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Menggunakan bantuan *SPSS 23 for MacBook* didapatkan model regresi seperti pada Tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Variabel Terikat	<i>Unstandardized Coefficients</i>	t-hitung	P-Value	Deskripsi
		β			
Atribut Aliansi (X1)	Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)	0,295	7,330	0,000	Signifikan
Resolusi Konflik (X2)		0,164	2,860	0,005	Signifikan
Perilaku Komunikasi (X3)		0,081	2,148	0,033	Signifikan
<div>Konstan :1,618</div> <div>R :0,737</div> <div>R² :0,543</div> <div>Adjusted R² :0,534</div> <div>F-hitung :54,754</div> <div>Sig. F :0,000</div>					

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan pada Tabel 4.12 didapati persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 1,618 + 0,295 X_1 + 0,164 X_2 + 0,081 X_3$$

Y = Variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kesuksesan Strategi Aliansi yang nilainya akan diprediksi oleh variabel Atribut Aliansi

(X_1), Resolusi Konflik (X_2), dan Perilaku Komunikasi (X_3). Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a) Kesuksesan Strategi Aliansi akan meningkat sebesar 0,295 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (Atribut Aliansi), jadi apabila Atribut Aliansi mengalami peningkatan satu satuan, maka Kesuksesan Strategi Aliansi akan meningkat sebesar 0,295 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- b) Kesuksesan Strategi Aliansi akan meningkat sebesar 0,164 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Resolusi konflik), jadi apabila Resolusi Konflik mengalami peningkatan satu satuan, maka Kesuksesan Strategi Aliansi akan meningkat sebesar 0,164 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- c) Kesuksesan Strategi Aliansi akan meningkat sebesar 0,081 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_3 (Perilaku Komunikasi), jadi apabila Perilaku Komunikasi mengalami peningkatan satu satuan, maka Kesuksesan Strategi Aliansi akan meningkat sebesar 0,081 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

3. Hasil Uji Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis Pertama (Uji F)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya

signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini juga dapat dikatakan sebagai berikut:

- 1) H_0 ditolak jika nilai probabilitas F hitung $p \leq 0,05$
- 2) H_0 diterima jika nilai probabilitas F hitung $p > 0,05$

Berdasarkan Tabel 4.12 nilai F hitung sebesar 54,754 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p \leq 0,05$). Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas (Atribut Aliansi (X_1), Resolusi konflik (X_2), dan Perilaku Komunikasi (X_3)) secara signifikan berpengaruh simultan terhadap variabel terikat (Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)).

b. Pengujian Hipotesis Kedua (Uji t)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y atau tidak. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai t hitung masing-masing variabel bebas dengan nilai probabilitas dengan derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.12. Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Uji t antara X_1 (Atribut Aliansi) dengan Y (Kesuksesan Strategi Aliansi) menunjukkan t hitung = 7,330 dan nilai probabilitas 0,000

($p \leq 0,05$), maka pengaruh X_1 (Atribut Aliansi) terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kesuksesan Strategi Aliansi dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Atribut Aliansi atau dengan meningkatkan Atribut Aliansi, maka Kesuksesan Strategi Aliansi akan mengalami peningkatan secara nyata.

2) Uji t antara X_2 (Resolusi Konflik) dengan Y (Kesuksesan Strategi Aliansi) menunjukkan t hitung = 2,860 dan nilai probabilitas 0,005 ($p \leq 0,05$), maka pengaruh X_2 (Resolusi konflik) terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kesuksesan Strategi Aliansi dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Resolusi konflik atau dengan meningkatkan Resolusi konflik, maka Kesuksesan Strategi Aliansi akan mengalami peningkatan secara yang tinggi.

3) Uji t antara X_3 (Perilaku Komunikasi) dengan Y (Kesuksesan Strategi Aliansi) menunjukkan t hitung = 2,148 dan nilai probabilitas 0,033 ($p \leq 0,05$), maka pengaruh X_3 (Perilaku Komunikasi) terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kesuksesan Strategi Aliansi dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Perilaku Komunikasi atau dengan meningkatkan Perilaku Komunikasi, maka Kesuksesan Strategi Aliansi akan mengalami peningkatan secara kuat.

Dari hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi secara simultan dan parsial. Dari sini dapat diketahui bahwa ketiga variabel bebas tersebut yang dominan pengaruhnya terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi adalah Atribut Aliansi karena memiliki nilai koefisien beta dan t hitung paling besar.

4. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (Atribut Aliansi (X_1), Resolusi Konflik (X_2), dan Perilaku Komunikasi (X_3)) terhadap variabel terikat (Kesuksesan Strategi Aliansi (Y)) digunakan nilai *adjusted R²*, nilai *adjusted R²* yang terdapat dalam Tabel 4.12. Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.12 diperoleh hasil *adjusted R²* (koefisien determinasi) sebesar 0,534. Artinya bahwa 53,4% variabel Kesuksesan Strategi Aliansi akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Atribut Aliansi (X_1), Resolusi Konflik (X_2), dan Perilaku Komunikasi (X_3). Sisanya sebesar 46,6% variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y) akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Atribut Aliansi, Resolusi konflik, dan Perilaku Komunikasi dengan variabel

Kesuksesan Strategi Aliansi, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,737, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Atribut Aliansi (X_1), Resolusi Konflik (X_2), dan Perilaku Komunikasi (X_3) dengan Kesuksesan Strategi Aliansi (Y) termasuk dalam kategori kuat karena berada pada rentang 0,6 – 0,8.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Secara Parsial Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.

a. Pengaruh Atribut Aliansi terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Atribut Aliansi memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kesuksesan strategi aliansi. Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat dari variabel Atribut Aliansi (X_1) nilai t-hitung sebesar 7,330 dan didapatkan nilai probabilitas sebesar 0,000 ($p \leq 0,05$). Nilai probabilitas lebih kecil sama dengan $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa *item* dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dari indikator saling ketergantungan yang di mana agen bergantung pada pengeluaran biaya yang tidak banyak dalam beraliansi dengan Tapp Market ($X_{1.9}$) dengan nilai sebesar 4,30. Melalui Tabel 4.6 dapat dilihat pula *item* dengan nilai rata-rata

terendah yaitu pada indikator koordinasi dan kepercayaan untuk tingkat harmonisasi yang tinggi dalam hubungan aliansi bersama Tapp Market (X1.5) dengan nilai sebesar 3.98. Dari ketiga indikator, indikator yang memiliki nilai rata-rata terbesar adalah saling ketergantungan dengan nilai sebesar 4,20.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Monczka *et al.* (1998) yang salah satu hasil dari penelitiannya adalah atribut aliansi berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan aliansi. Salah satu hasil penelitian dari Mohr dan Spekman (1994) menunjukkan bahwa yang menjadi karakteristik utama yang mengindikasikan kesuksesannya adalah atribut pada komitmen, koordinasi dan kepercayaan. Penelitian lain yang memiliki hasil adanya pengaruh antara atribut aliansi terhadap kesuksesan strategi aliansi adalah penelitian dari Solis (2002). Penelitian yang dilakukan Handoko (2008) menunjukkan hasil bahwa semakin baik atribut aliansi, maka akan semakin tinggi kesuksesan strategi aliansi. Hasil penelitian ini mendukung juga penelitian yang dilakukan oleh Sambasivan *et al.* (2011) bahwa kepercayaan yaitu salah satu indikator dari atribut aliansi memiliki peran penting dalam kesuksesan strategi aliansi perusahaan.

Dari penelitian ini ditemui bahwa atribut aliansi merupakan variabel yang dominan dibandingkan resolusi konflik dan perilaku komunikasi. Dibuktikan berdasarkan temuan di lapangan bahwa adanya

agenda yaitu *gathering* yang rutin dilakukan dengan pihak Tapp Market. Aktivitas *gathering* tersebut bertujuan untuk meningkatkan keakraban agen antar agen dan agen antar Tapp Market. Dengan begitu sifat-sifat yang berhubungan dengan komitmen, kepercayaan dan koordinasi, dan saling ketergantungan akan semakin menguat.

b. Pengaruh Resolusi Konflik terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Resolusi Konflik memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kesuksesan strategi aliansi. Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat dari variabel resolusi konflik (X2) nilai t-hitung sebesar 2,860 dan didapatkan nilai probabilitas sebesar 0,005 ($p \leq 0,05$). Nilai probabilitas lebih kecil sama dengan $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui bahwa *item* dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dari indikator teknik resolusi konflik destruktif yang di mana Tapp Market tidak pernah melontarkan kata kasar kepada agen (X2.5) dengan nilai sebesar 4,01. Melalui Tabel 4.7 dapat dilihat pula *item* dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator teknik resolusi konflik konstruktif untuk melibatkan agen dalam berinteraksi dalam penyelesaian masalah bersama Tapp Market (X2.1) dengan nilai sebesar 3.92. Indikator teknik menghindari masalah termasuk yang memiliki *item* (X2.4) dengan rata-rata terendah yaitu 3,92 untuk

menenangkan agen saat terjadi masalah. Dari ketiga indikator, indikator yang memiliki nilai rata-rata terbesar adalah teknik resolusi konflik destruktif dengan nilai sebesar 3,97.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Monczka *et al.* (1998) yang salah satu hasil penelitiannya adalah salah satu indikatornya yaitu *joint problem solving* menjadi indikator yang penting dalam menentukan resolusi konflik dalam menciptakan “*win-win solution*” diantara mitra aliansi. Salah satu hasil penelitian dari Mohr dan Spekman (1994) juga menunjukkan bahwa terdapat empat *item* (*joint problem solving*, persuasif, *smoothing over problem*, arbitrase) dari variabel resolusi konflik yang menjadi satu kesatuan *item*. Penelitian dari Solis (2002) juga menunjukkan bahwa *joint problem solving* ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan. Penelitian lain yang juga memiliki hasil adanya pengaruh antara resolusi konflik terhadap kesuksesan strategi aliansi adalah penelitian Sambasivan *et al.* (2011). Penelitian dari Handoko (2008) membuktikan bahwa teknik resolusi konflik menghasilkan dampak yang positif bagi kesuksesan strategi aliansi perusahaan.

Dari penelitian ini ditemukan berdasarkan temuan dilapangan bahwa kontrak bisnis yang digunakan antar agen dengan Tapp Market didalamnya tertulis dengan jelas hak dan kewajiban agen dengan Tapp Market dan juga Tapp Market terhadap agen. Dengan begitu dapat

menjadi cara yang efektif untuk menghindari bahkan menghilangkan konflik yang akan terjadi antar agen dengan Tapp Market.

c. Pengaruh Perilaku Komunikasi terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku komunikasi (X3) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kesuksesan strategi aliansi. Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat dari variabel perilaku komunikasi (X3) nilai t-hitung sebesar 2,148 dan didapatkan nilai probabilitas sebesar 0,033 ($p \leq 0,05$). Nilai probabilitas lebih kecil sama dengan $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa *item* dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dari indikator kualitas komunikasi yang di mana berkomunikasi dengan Tapp Market sudah dilakukan secara akurat (X3.1) dengan nilai sebesar 4,30. Melalui Tabel 4.8 dapat dilihat pula *item* dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator partisipasi untuk saran yang diberikan agen didukung oleh Tapp Market (X3.11) dengan nilai sebesar 3.94. Dari ketiga indikator, indikator yang memiliki nilai rata-rata terbesar adalah penyebaran informasi dengan nilai sebesar 4,23.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Monczka *et al.* (1998) di mana hasil ini meningkatkan kesuksesan strategi aliansi.

Hasil yang ditemukan pada penelitian Mohr dan Spekman (1994) bahwa kualitas komunikasi dan partisipasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan strateginya. Penelitian lain yang juga memiliki hasil adanya pengaruh antara perilaku komunikasi terhadap kesuksesan strategi aliansi adalah penelitian dari Solis (2002). Hasil penelitian Sambasivan *et al.* (2011) juga menunjukkan bahwa temuan utama adalah komunikasi harus dimasukkan sebagai komponen utama dalam mendapatkan kesuksesan strategi aliansi. Penelitian dari Handoko (2008) yang menyatakan bahwa perilaku komunikasi berpengaruh signifikan dalam kesuksesan strategi aliansi.

Dari hasil penelitian dibuktikan berdasarkan temuan di lapangan bahwa adanya fitur pada aplikasi Tapp Market yaitu fitur *chatting* menjadi bukti komunikasi agen dengan Tapp Market terjalin dengan baik. Fitur *chatting* pada aplikasi ini dapat dilakukan bukan hanya antara agen dengan pembeli tetapi dapat dilakukan antar agen bahkan area koordinator wilayah masing-masing agen yang mewakili Tapp Market. Dengan begitu dapat terpantau terus hubungan komunikasi antar agen dengan Tapp Market.

2. Pengaruh Secara Simultan Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi Terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi memiliki pengaruh

yang signifikan secara simultan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Berdasarkan Tabel 4.12 dapat dilihat dari F hitung sebesar 54,754 dan nilai probabilitas 0,000 ($p \leq 0,05$), maka model analisis regresinya adalah signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Atribut Aliansi, Resolusi Konflik, dan Perilaku Komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Kesimpulannya adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa *item* dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dari indikator kepuasan yang di mana bantuan dari Tapp Market sangat memuaskan (Y.2) dengan nilai sebesar 4,18. Melalui Tabel 4.9 dapat dilihat pula *item* dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada indikator penjualan dua arah untuk hasil penjualan terbanyak berasal dari Tapp Market (Y.5) dengan nilai sebesar 3.69. Dari kedua indikator, indikator yang memiliki nilai rata-rata terbesar adalah kepuasan dengan nilai sebesar 4,14.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Monczka *et al.* (1998), Mohr dan Spekman (1994), Solis (2002), Sambasivan *et al.* (2011), dan Handoko (2008) di mana dinyatakan bahwa tanpa adanya variabel-variabel bebas dalam penelitian ini yaitu atribut aliansi, resolusi konflik, dan perilaku komunikasi, maka tidak akan bisa mengetahui apakah variabel terikat akan mencapai kesuksesannya. Hasil temuan pada lapangan di mana agen puas dengan

hasil aliansi bersama Tapp Market sejauh ini dengan adanya bantuan yang ditawarkan Tapp Market berupa kebutuhan dalam sistem *marketing* yaitu seperti pembaharuan aplikasi dilakukan secara rutin menjadi semakin modern dan mudah untuk digunakan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan variabel-variabel-variabel bebas yang memiliki pengaruh parsial maupun simultan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Atribut Aliansi (X1), Resolusi Konflik (X2), dan Perilaku Komunikasi (X3), sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kesuksesan Strategi Aliansi (Y). Berdasarkan pada hasil penghitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara individu (parsial) variabel bebas (Atribut Aliansi (X1), Resolusi konflik (X2), dan Perilaku Komunikasi(X3)) terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi dilakukan dengan pengujian uji t. Berdasarkan pada hasil uji didapatkan bahwa Atribut Aliansi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi (Y). Atribut aliansi terbukti secara signifikan mempengaruhi kesuksesan strategi aliansi secara parsial. Hasil pernyataan agen mengenai atribut aliansi sebagai salah satu faktor yang menentukan sukses atau tidaknya suatu hubungan aliansi, sehingga dapat mempengaruhi kesuksesan sebuah strategi aliansi. Kesimpulannya, bahwa semakin positif atribut aliansi, maka semakin meningkatkan kesuksesan strategi

aliansi. Berdasarkan pada hasil uji t variabel Atribut Aliansi mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar, sehingga mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi.

2. Variabel Resolusi Konflik (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y). Resolusi konflik terbukti mempengaruhi secara signifikan kesuksesan aliansi secara parsial. Hasil pernyataan agen mengenai resolusi konflik sebagai salah satu faktor yang menentukan sukses atau tidaknya suatu hubungan aliansi sekaligus sebuah cara penyelesaian masalah dalam hubungan aliansi. Dapat disimpulkan bahwa semakin positif resolusi konflik yang diterapkan, maka semakin meningkatkan kesuksesan strategi aliansi.
3. Variabel Perilaku Komunikasi (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kesuksesan Strategi Aliansi (Y). Perilaku komunikasi terbukti mempengaruhi secara signifikan kesuksesan aliansi secara parsial. Hasil pernyataan agen mengenai perilaku komunikasi sebagai salah satu faktor yang menentukan sukses atau tidaknya suatu hubungan aliansi sekaligus mencerminkan sifat profesionalitas antar mitra aliansi dengan melihat cara berkomunikasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin positif perilaku komunikasi yang diterapkan, maka semakin meningkatkan kesuksesan strategi aliansi.

4. Pengaruh secara simultan (bersama-sama) setiap variabel bebas terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi dilakukan dengan pengujian uji F. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kesuksesan Strategi Aliansi. Dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas yaitu Atribut Aliansi (X1), Resolusi Konflik (X2, dan Perilaku Komunikasi (X3) terhadap variabel Kesuksesan Strategi Aliansi dapat diterima dan semakin positif ketiga variabel tersebut, maka akan semakin positif kesuksesan strategi aliansinya.

B. Saran

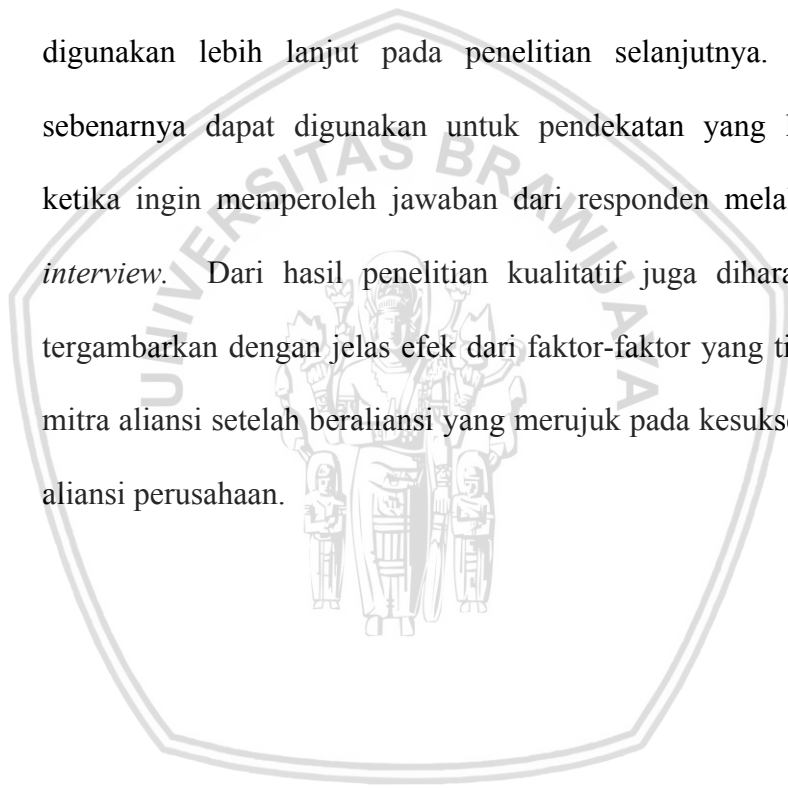
Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Disarankan kepada perusahaan *startup* yang baru saja ingin menerapkan strategi bisnisnya untuk terlebih dahulu memahami strategi-strategi yang ada dalam kerja sama, seperti aliansi, *partnership*, *joint venture*, *merger*, dan akuisisi dan mempelajari lebih dalam lagi terkait penggunaan strategi tersebut yang akan ditujukan kepada pihak mana. Guna menghindari kesalahan penggunaan strategi.

2. Diharapkan kepada perusahaan *startup* yang bergerak di industri *digital platform technology* yang menggunakan strategi aliansi untuk selalu mempertahankan serta meningkatkan kualitas dari Atribut Aliansi, karena variabel Atribut Aliansi mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi Kesuksesan Strategi Aliansi, diantaranya yaitu dengan diadakannya evaluasi maupun survei singkat secara rutin terhadap mitra bisnis aliansi masing-masing perusahaan agar mengetahui perkembangan komitmen, koordinasi dan kepercayaan, dan saling ketergantungan antar perusahaan dengan mitra bisnis aliannya, sehingga Kesuksesan Strategi Aliansi perusahaan akan meningkat.
3. Diharapkan kepada perusahaan *startup* yang bergerak di industri *digital platform technology* yang menggunakan strategi aliansi untuk selalu mempertahankan serta meningkatkan kualitas dari cara menghilangkan konflik atau resolusi konflik mereka. Dengan ditingkatkan resolusi konfliknya melalui cara yang berbeda dari pada perusahaan-perusahaan lainnya, seperti dengan mengantisipasi hal-hal sensitif diantara hubungan mitra dengan perusahaan aliansi. Selanjutnya, mempertahankan serta meningkatkan kualitas dari perilaku komunikasi. Dengan ditingkatkannya cara berkomunikasi seperti lebih sering mengajak mitra untuk berkontribusi langsung, sehingga mereka dapat merasa bahwa kehadiran mereka bukan sekedar membantu perusahaan mencari keuntungan dengan berjualan

di aplikasi tersebut tetapi dapat berkontribusi yang lebih untuk perusahaan secara internal.

4. Sebaiknya penelitian yang akan datang menggunakan metode penelitian lain yang belum pernah digunakan dalam penelitian penelitian sebelumnya. Metode kualitatif adalah salah satu metode yang dapat dipertimbangkan dalam model penelitian ini untuk bisa digunakan lebih lanjut pada penelitian selanjutnya. Metode ini sebenarnya dapat digunakan untuk pendekatan yang lebih dalam ketika ingin memperoleh jawaban dari responden melalui *in depth interview*. Dari hasil penelitian kualitatif juga diharapkan dapat tergambarkan dengan jelas efek dari faktor-faktor yang timbul dalam mitra aliansi setelah beraliansi yang merujuk pada kesuksesan strategi aliansi perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, V. 2000. "Building Trust in Electronic Commerce", *IT Professional*, Vol. 2 No. 3, pp. 61-63.
- Ali, F. 1997. *Metodologi Penelitian Sosial Dalam Bidang Ilmu Administrasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ball, A. D., Coelho, Pedro S., dan Vilares, M. J. 2006. "Service Personalization and Loyalty", *Marketing Department Faculty Publication*. 13.
- Bungin, M. B. 2008. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Pernada Media Group.
- Bungin, M. B. 2008. *Konstruksi Sosial Media Massa: Kekuatan Pengaruh Media Massa, Iklan Televisi, dan Keputusan Konsumen Serta Kritik Terhadap Peter L. Bedger & Thomas Luckman*. Jakarta: Kencana.
- Chan, P. S., dan Heide. 1993. "Strategic Alliances in Technology: Key Competitive Weapon", *Sam Advance Management Journal*, Autumn.
- Chicksand, D. 2015. "Partnerships: The Role That Power Plays in Shaping Collaborative Buyer – Supplier Exchanges", *Industrial Marketing Management*, United Kingdom, July.
- Churchill, G. A. Jr. 2001. *Dasar-Dasar Riset Pemasaran Jilid I*. Diterjemahkan oleh: Andrianti, Dwi Kartini Yahya, dan Emil Salim. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Craven, Karen, Nigierl, P., and Cravens, D. 2000. "Assessing The Performance of Strategic Alliance: Matching Metrics to Strategies", *European Management Journal*, London, October, Vol. 18.
- Dirgantoro, C. 2001. *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- Dussauge, P., dan Bernard, G. 1998. "Anticipating the Evolutions and Putcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms", *International Studies Management & Organization*, Vol. 27, No. 4, Winter, hlm. 104-126.

- Effendi, S., dan Tukiran. 2014. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Revisi. Cetakan-31. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Flippo, E. B., dan Mas'ud, M. 1996. *Manajemen Personalian*. Penerbit Erlangga Jakarta.
- Flippo, L. 1994. *Karir dalam Organisasi (Terjemahan Susanto Budidharmo)*. Semarang: BPE Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. H. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hagedoorn, J., dan Schakenraad, J. 1994. "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, 15: 291-309.
- Hamel, G., Doz, Y., dan Prahalad, C.K. 1989. "Collaborate with Your Competitor and Win". *Harvard Business Review*. Vol. 67, No. 1, pp. 133-9.
- Handoko, J. 2008. Strategi Aliansi: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesannya Serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing. *Thesis Manajemen Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Hunger, D. K., dan Wheelan, T.L. 2000. *Management Strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Judge, J., dan Lowe, J. 2004. "Protecting Strategic Knowledge: Insights From Collaborative Agreements in The Aerospace Sector", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 241-59.
- Kale, P. S. H., and Perlmutter, H. 2000. "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital". *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., dan Rao, H. R. 2003. "Antecedents of Consumer Trust in B to C Electronic Commerce", *Proceedings of Ninth Americas Conference on Information Systems*, pp. 157-167.
- Kuncoro, M. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., dan Hunt, S. D. 2002. "Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, pp. 141-158.

- Madhok, A., dan Tallman, S. B. 1998. "Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, Vol. 9, pp. 326-339.
- Malhotra, N.K. 2009. *Riset Pemasaran*. Jilid 1. Edisi 4. Jakarta: PT. Indeks.
- Mockler, R.J. 2001, "Making Decisions on Enterprise-Wide Strategic Alignment in Multinational Alliance", *Management Decision*, Vol. 39, Issue: 2, pp. 90-99.
- Morissan, Andy, C., Farid, dan Hamid. 2012. *Metode Penelitian Survei*. Jakrata: Kencana Prenada Media Group.
- Mohr, J., dan Nevin, R.J. 1990. "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, October, hlm. 36-51.
- Mohr, J., dan Spekman, R. 1994. "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- Monczka, R. M., Kenneth J. P., Robert B. H., dan Gary L. R. 1998. "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, Summer, hlm. 553-577.
- Morgan, R. M. dan Shelby D. H. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, Vol.58, Juli, hlm. 20-38.
- Narbuko, C., dan Abdul, A. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, M. 2014. *Metode Penelitian*. Cetakan 10. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pamudji, S. 1985. "Kerja Sama Antar Daerah Dalam Rangka Pembinaan Wilayah Suatu Tinjauan Dari Administrasi Negara", *Institut Ilmu Pemerintahan*, Jakarta.
- Passemard, D. dan Brian H. K. 2000. "Competitive Advantage in Global Industries", *Management Research News*, Vol. 23, No. 7/8.
- Pearce II, J. A., dan Robinson, R. B. Jr. 2007. *Manajemen Strategis 10*. Salemba Empat: Jakarta.
- Pitts, R. A., dan David, L. 1996. *Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage*. West Publishing Company, Amerika.

- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Primiana, I. 2009. *Menggerakkan Sektor Riil UKM & Industri*. Bandung: Alfabeta.
- Rofiq, A. 2007. "Pengaruh Dimensi Kepercayaan (Trust) Terhadap Partisipasi Pelanggan Electronic Commerce", *Thesis Kekhususan Akuntansi Manajemen Universitas Brawijaya*. Malang.
- Sambasivan, M., Loke S. P., Zainal, A. M., dan Yee, C. L. 2001. "Impact of Interdependence Between Supply Chain Partners on Strategic Alliance Outcomes", *Management Decision*, Vol. 49 Iss, pp. 548-569.
- Santoso, S. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Sarwono, J. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarwono, J. 2012. *Path Analysis dengan SPSS*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo.
- Shamdasani, P. N., dan Jagdish, N. S. 1994. "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 4, hlm. 6-23.
- Solis, E. L. 2002. "The Management of Successful Strategic Alliances in Supply Chain Management Networks: An Empirical Study of Success Factors In Spain", *Journal of Department Operations and Technology Management*. Madrid. Spain.
- Sujito. 2012. "Manajemen Konflik Dalam Organisasi", *Jurnal Ekonomi Universitas Semarang*. Semarang.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan- 17. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan-23. Bandung: Alfabeta.
- Teegan, H., Doh, J. dan Vachani, S. 2000. "The Importance of Non Governmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 6, pp. 463-83.
- Tjiptono, F. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: ANDI.

Todeva, E., dan Knoke, D. 2005. "Strategic Alliances and Models of Collaboration", *Jurnal of Management Decision*, Hlm. 123-148.

Topatimasang, R., Fakih, M., dan Rahardjo, T. 2000. *Merubah Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Varadarajan, P. R., dan Cunningham, H. M. 1995. "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of The Academy of Marketing Science*.

Vyas, N. M., William, L. S., dan Dennis, C. R. 1995. "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Function and Framework", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 3, Hlm. 47-60.

Winata, D. J., dan Devie. 2013. Analisis Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, Vol. 1.

Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial & Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Dari Internet:

http://kominfo.go.id/2015/content/detail/6095/indonesia-raksasa-teknologi-digital-asia/0/sorotan_media. Diakses 22 April 2017.

<http://tappcommerce.com>. Diakses 09 Mei 2017.

<http://tappmarket.com>. Diakses 09 Mei 2017.

Electronic Book: Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017. www.gemconsortium.org/report. Diakses 16 Juli 2017.

<https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1004>. Diakses 24 Juli 2017.

<https://statistik.kominfo.go.id/site/data?idtree=430&iddoc=1527>. Diakses 24 Juli 2017.

<http://www.maxmanroe.com/apa-itu-startup-bgm-perkembangan-dunia-bisnis-startup-di-Indonesia-.html/amp>. Diakses 24 Juli 2017.